



Universidade de Lisboa

Faculdade de Motricidade Humana

**Alavancagem estratégica de eventos desportivos:**

**Estudo de caso aplicado ao *Lisbon Junior 7's***

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto

Orientadora: Professora Doutora Maria Margarida Ventura Mendes Mascarenhas

Júri:

Presidente: Professor Doutor Luís Miguel Faria Fernandes da Cunha

Vogais: Professora Doutora Ana Maria Silva Santos

Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Professora Doutora Maria Margarida Ventura Mendes Mascarenhas

Professora Doutora Elsa Cristina Sacramento Pereira

**Lilia Lemesev**

2020

## **Agradecimentos**

A elaboração de uma tese de mestrado demonstrou ser um processo complexo, que assentou sobre esforço, dedicação e um incansável apoio. Quero sublinhar o meu sincero agradecimento a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para esta etapa, nomeadamente, à Professora Doutora Margarida Mascarenhas pela orientação, apoio e pelo tempo despendido nesta dissertação. Igualmente à Professora Elsa Pereira (Universidade do Algarve) e ainda à Mestre Rute Grilo (Faculdade de Motricidade Humana), pelos seus contributos, sem os quais, esta tarefa teria sido bem mais dificultada. À minha família e amigos, que me incentivaram e apoiaram durante este processo, em especial à minha avó Valentina, que sempre me direccionou o olhar para o lado positivo de qualquer desafio. À *Sports Ventures*, nomeadamente ao José, por todo o apoio, colaboração e compreensão, sem os quais esta etapa não teria sido possível. Ao Flávio, pelo apoio e incentivo que nunca me deixou desmotivar, pela paciência de tantas horas e pelo amor.

## Índice

Resumo .....	7
Abstract .....	8
1 Introdução .....	9
2 Revisão da literatura .....	11
2.1 Eventos .....	11
2.2 Eventos desportivos .....	12
2.3 Eventos desportivos de pequena escala .....	12
2.4 Eventos desportivos e turismo .....	16
2.5 A evolução das abordagens dos eventos desportivos .....	18
2.5.1 Impacto, legado e alavancagem: conceitos envolvidos .....	18
2.5.2 Abordagem centrada nos impactos .....	19
2.5.3 Abordagem centrada na alavancagem estratégica .....	20
2.5.4 Modelos da alavancagem estratégica dos eventos .....	21
2.5.4.1 Modelo da alavancagem económica .....	22
2.5.4.2 Modelo da alavancagem social .....	25
2.5.4.3 Modelo de alavancagem <i>triple bottom line</i> .....	27
2.5.4.4 Alavancagem ambiental .....	28
2.5.4.5 Modelo de alavancagem da participação desportiva .....	29
2.6 Exercício executivo em alavancagem de eventos desportivos .....	31
2.7 Fatores de sucesso de um evento desportivo .....	32
3 Metodologia .....	34
3.1 Estudo de caso: <i>Lisbon Junior 7's</i> .....	36
3.1.1 Contextualização do estudo de caso .....	37
3.1.2 Escolha do caso .....	42
3.2 Planeamento e procedimentos para realizar <i>workshop</i> e <i>focus group</i> .....	43
3.3 Recolha de dados .....	47
3.3.1 Focus group .....	47
3.3.2 Instrumento de consensualização .....	50
3.3.3 Recolha de dados documentais .....	51
3.3.4 Observação em campo .....	52
3.4 Tratamento e análise de dados .....	53
3.5 Qualidade da Investigação .....	55
4 Apresentação de Resultados .....	56

4.1	Caraterísticas do evento em estudo – <i>Lisbon Junior 7's</i> .....	56
4.2	Identificação dos objetivos estratégicos / ações já realizadas .....	62
4.2.1	Alavancagem económica .....	63
4.2.1.1	Objetivos estratégicos e ações a curto prazo .....	63
4.2.1.2	Objetivos estratégicos e ações a longo prazo .....	65
4.2.2	Alavancagem social .....	68
4.2.3	Alavancagem de participação e desenvolvimento desportivo.....	70
4.3	Oportunidades e recomendações.....	70
4.3.1	Resultados do <i>focus group</i> .....	70
4.3.1.1	Subcultura desportiva do rugby.....	71
4.3.1.2	Novos objetivos estratégicos e ações identificadas.....	73
4.3.1.3	Barreiras, problemas e limitações.....	77
4.4	Análise da implementação das ações.....	80
5	Discussão .....	84
6	Conclusão .....	92
7	Limitações e recomendações futuras.....	94
8	Referências .....	96
9	Anexos .....	102

## Índice de figuras

Figura 1. Tipologias de eventos desportivos.....	6
Figura 2: Modelo de alavancagem económica .....	22
Figura 3: Modelo de alavancagem económica atualizado.....	25
Figura 4: Modelo de alavancagem social .....	26
Figura 5: Modelo de alavancagem social atualizado.....	27
Figura 6: Modelo de alavancagem da participação e desenvolvimento desportivo .....	30
Figura 7: Eventos desportivos pontuais e de larga escala por país 1990-2012.....	38
Figura 8: Logotipo <i>Sports Ventures</i> .....	40
Figura 9: Cartaz promocional <i>Sports Ventures</i> .....	41
Figura 10: Campos de Rugby do Clube de Rugby Agronomia .....	57
Figura 11: Mapa do evento <i>Lisbon Junior 7's</i> .....	58
Figura 12: Número de participantes por ano do <i>Lisbon Junior 7's</i> .....	58
Figura 13: Número de equipas estrangeiras no <i>Lisbon Junior 7's</i> por ano .....	59
Figura 14: Número de equipas por nacionalidade <i>Lisbon Junior 7's</i> 2020.....	60
Figura 15: Número de gostos/seguidores do <i>Lisbon Junior 7's</i> por rede social .....	61
Figura 16: Número de seguidores/subscritores/gostos <i>Sports Ventures</i> .....	62
Figura 17: Excursões e atividades de grupo.....	64
Figura 18: <i>Street Food Lisbon Junior 7's</i> .....	65
Figura 19: Logo <i>Lisbon Junior 7's</i> .....	66
Figura 20: Brochura <i>Lisbon Junior 7's</i> 2019.....	67
Figura 21: Brochura <i>Lisbon Junior 7's</i> 2018.....	68
Figura 22: Ação de <i>crowdfunding Lisbon Junior 7's</i> 2017.....	69
Figura 23: Demografia federada – Federação Portuguesa de Rugby 2020 .....	104
Figura 24: Brochura promocional <i>Lisbon Junior 7's</i> 2019.....	105
Figura 25: Brochura promocional <i>Lisbon Junior 7's</i> 2018.....	113

## Índice de tabelas

Tabela 1: Caracterização e identificação do painel de atores intervenientes. ....	49
Tabela 2: Etapas da técnica de grupo nominal .....	51
Tabela 3: Objetivos estratégicos e ações desenvolvidos no <i>Lisbon Junior 7's</i> . ....	62
Tabela 4: Nº de dias de estadia por equipa – <i>Lisbon Junior 7's 2020</i> .....	64
Tabela 5: Intervenções do focus group quanto à subcultura do rugby. ....	71
Tabela 6: Intervenções do painel sobre novos objetivos estratégicos e ações.....	75
Tabela 7: Priorização dos objetivos estratégicos e respetivas ações. ....	77
Tabela 8: Barreiras, problemas e limitações identificadas pelo <i>focus group</i> .....	79
Tabela 9: As 7 etapas fundamentais da técnica de grupo focal .....	103

## Resumo

O objetivo desta investigação centrou-se em compreender como uma entidade organizadora pode promover a alavancagem estratégica de um evento desportivo, garantindo a viabilidade económica e simultaneamente, delineando estratégias capazes de gerar maiores e múltiplos benefícios para a comunidade acolhedora. Os modelos teóricos de alavancagem dos eventos desportivos (e.g., económica, social, *triple bottom line* e de participação e desenvolvimento desportivo) sustentaram o estudo. O evento *Lisbon Junior 7's* possibilitou a compreensão da alavancagem num contexto real, permitindo identificar as características do evento e as estratégias anteriormente utilizadas e ainda, explorar novas oportunidades e sugerir possíveis estratégias com vista à intensificação dos benefícios para uma diversidade de *stakeholders*. A metodologia utilizada nesta investigação foi o estudo de caso e os dados foram obtidos através das técnicas de *focus group* e de observação em campo, bem como a partir de fontes documentais. Foi igualmente realizado um *workshop* junto dos principais *stakeholders*, visando a transferência de conhecimento da temática em estudo. As técnicas de análise e tratamento de dados integraram a análise de conteúdo, na sua especificidade de análise qualitativa categorial e ainda, o *software Microsoft Office Excel* para os dados de natureza numérica. O estudo revelou a centralidade do âmbito económico entre as estratégias implementadas pelos organizadores do evento e a necessidade de esforços adicionais nas dimensões social, ambiental e de participação desportiva. Coligações entre entidades públicas e privadas do desporto e turismo são necessárias para uma alavancagem mais eficaz e eficiente. Os organizadores de eventos desportivos de pequena escala necessitam de apoio para uma melhor promoção do destino. Enquanto ferramenta de alavancagem, o espaço digital necessita de mais atenção. Evidências de alavancagem cruzada no contexto de eventos desportivos de menor dimensão também foram identificadas, uma vez que certas estratégias / ações identificadas abrangem múltiplos domínios da alavancagem.

**Palavras-chave:** alavancagem, desporto, evento, *focus group*, Lisboa, rugby, turismo, *workshop*.

## **Abstract**

The objective of this investigation was to understand how an organizing entity can promote the strategic leverage of a sport event, guaranteeing economic viability and simultaneously, outlining strategies capable of generate greater and multiple benefits for the host community. The theoretical models of leverage of sport events (e.g., economic, social, triple bottom line and sports participation and development) supported the study. The *Lisbon Junior 7's* event enabled the understanding of leverage in a real context, allowing identify the characteristics of the event and the strategies previously used and also explore new opportunities and suggest possible strategies for enhancing the benefits for a variety of stakeholders. The methodology used in this investigation was the case study and the data were obtained through focus group and field observation techniques, as well as from documentary sources. A workshop was also held with the main stakeholders, aiming the transfer of knowledge of the theme under study. Data analysis and treatment techniques integrated content analysis, in its qualitative analysis by categories specificity and also Microsoft Office Excel software for data of a numerical nature. The study revealed the continued centrality of the economic sphere between the strategies implemented by the event organizers and the need for additional efforts in the social, environmental and sports participation dimensions. Coalitions between public and private sports and tourism entities are necessary for a more effective and efficient leverage. Organizers of small-scale sport events need support to better promote the destination. As a leverage tool, the digital space needs more attention. Evidence of cross-leverage in the context of smaller sporting events was also identified, since certain strategies / actions identified cover multiple domains of leverage.

**Keywords:** event, focus group, Lisbon, leverage, rugby, sport, tourism, workshop.



## 1 Introdução

Pires (2007) refere que o desporto deve ser um meio para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e para o desenvolvimento das comunidades, tendo um impacto positivo na saúde e no estilo de vida da população, gerando e movimentando rendimentos, seja para atletas, profissionais da área, serviços, produtos, eventos e outros *stakeholders* que auxiliam e suportam esta área.

Para Masterman (2009) o papel que os eventos desempenham é claramente significativo, na medida em que colocam os participantes, o desporto e o próprio espetáculo, na vitrine do mundo. A profissionalização dos eventos desportivos foi possível através da profissionalização do próprio desporto. Esta mudança de paradigma resultou na ascensão exponencial da comercialização do desporto, alavancando os eventos em termos de interesse mediático, patrocínios, investimento financeiro, espectadores e participantes.

Taks, Chalip e Green (2015) realçam que a realização de eventos desportivos afeta diretamente a qualidade de vida das pessoas e das comunidades acolhedoras. Os eventos desportivos são temporais e podem desencadear uma variedade de impactos positivos ou negativos a curto e/ou longo prazo, que levam a resultados positivos ou negativos, e se mantidos, esses resultados são chamados de “legados”. Os impactos podem resultar do planeamento estratégico; contudo, como muitas vezes tal planeamento é inexistente ou escasso, os impactos são gerados aleatoriamente. O planeamento estratégico, visando obter resultados a partir dos eventos, difere do mero planeamento centrado nos impactos, na medida em que se concentra nos meios para alcançar os objetivos económicos, sociais e ambientais desejados por meio da integração de cada evento no *mix* geral de produtos e serviços da comunidade acolhedora.

Hemmonsby e Tichaawa (2019) mencionam que o uso de eventos, especialmente eventos de turismo desportivo, para fins de *branding* do destino tem sido alvo de crescente interesse entre académicos e profissionais. Os *stakeholders* desempenham um papel importante no desenvolvimento da marca do destino; no entanto, ainda persistem desafios ao nível da coordenação e colaboração dos *stakeholders* referindo que são necessários maiores esforços nesse sentido.

É igualmente cada vez mais urgente ter uma atitude consciente face ao ambiente e ao desporto e os eventos desportivos não devem e não podem distanciar-se dessa aliança. A alavancagem dos eventos desportivos deve ser feita numa perspetiva

integrada, na medida em que podem existir similaridades entre as táticas económicas, sociais e ambientais (Pereira, Mascarenhas, Flores & Pires, 2015). Por isso, encontrar o equilíbrio entre o desempenho económico, social e ambiental é prioridade para a contribuição da melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e para o desenvolvimento sustentável da comunidade.

Pereira, Flores, Mascarenhas, Chalip e Pires (2019) referem que, embora vários autores tenham sublinhado a multiplicidade de objetivos e dimensões atingíveis ao alavancar eventos desportivos, há falta de verificação empírica sobre esse assunto. Adicionalmente, Schulenkorf, Giannoulakis e Blom (2019) referem que as evidências da aplicação dos modelos teóricos de alavancagem no contexto real ainda são insuficientes. Em eventos de pequena escala essas evidências são igualmente reduzidas. Nessa linha, o estudo de eventos de pequena escala tem relevância devido ao facto de estes também poderem ter um impacto significativo na comunidade acolhedora (O'Brien, 2007), existindo desta forma a necessidade de maior investigação nesse âmbito.

Esta conjuntura de fatores assente na necessidade clara de uma gestão estratégica dos eventos desportivos, aliada à urgência de uma visão integrada do interesse económico, social e ambiental, ditou a linha de navegação desta investigação com vista à compreensão da alavancagem de um evento desportivo de pequena escala, nomeadamente, quais as estratégias utilizadas e quais as estratégias emergentes que podem gerar benefícios.

Nesta sequência, no sentido de providenciar evidências empíricas no âmbito da alavancagem estratégica de eventos desportivos de pequena escala, o objetivo desta investigação foi compreender como uma entidade organizadora pode promover a alavancagem estratégica de um evento desportivo, garantindo a viabilidade económica e simultaneamente, delineando estratégias capazes de gerar maiores e múltiplos benefícios para a comunidade acolhedora. Assim, compreender o processo de alavancagem torna-se fundamental, podendo ainda serem delimitados outros objetivos mais específicos:

- Caracterizar o evento desportivo de pequena escala: *Lisbon Junior 7's*;
- Identificar e descrever os objetivos estratégicos, assim como as ações necessárias no processo de alavancagem de acordo com os modelos de alavancagem económica e social (Chalip 2004, 2006; O'Brien, 2007; O'Brien & Chalip, 2007b), e ainda da participação e desenvolvimento desportivo (Chalip, Green, Taks & Misener, 2017).

- Identificar e analisar como uma entidade organizadora alavanca um evento desportivo de pequena escala num contexto específico ao longo das edições, ou seja, quais as estratégias utilizadas;
- Identificar e analisar estratégias emergentes de alavancagem nesse contexto e quais os benefícios para a comunidade de acolhimento tendo em conta as interações dos objetivos, ações e respetivos atores (Pereira, 2013);
- Identificar e analisar eventuais barreiras e facilitadores das estratégias de alavancagem no contexto em estudo.

## 2 Revisão da literatura

### 2.1 Eventos

Eventos planeados, desde a menor reunião ou festa privada até ao maior festival ou campeonato do mundo, são uma parte essencial da civilização humana. Eles estiveram connosco durante toda a história de que há memória. Os eventos ajudam a definir culturas e subculturas, dar identidade a lugares e indivíduos e unir comunidades. Os eventos facilitam o comércio e o negócio, entretêm e moldam o nosso espírito lúdico e competitivo. Uma sociedade civil, sem toda a gama de eventos, não é imaginável (Getz, 2012).

Nas últimas décadas, o volume, o alcance, o valor e o significado de eventos e festivais, tiveram um crescimento particularmente rápido em todo o mundo. Todos os anos, ocorrem vários eventos de importância internacional e grande escala, atraindo um grande número de participantes e espectadores, além de comitativas associadas e grande interesse dos *media*. Paralelamente a esses eventos de importância global, houve um crescimento acentuado em eventos de nicho, como festivais locais e/ou temáticos, frequentemente originados em comunidades locais e às vezes, com o apoio do setor público, na tentativa de impulsionar essa atividade, alavancando-a como uma potencial ferramenta de desenvolvimento económico. Esse conjunto de fenómenos de eventos torna o seu estudo e análise fascinantes, relevantes e um marcador de mudanças, não apenas nas agendas políticas e económicas, mas também da própria sociedade de consumo (Page & Connell, 2012).

Para Vieira (2015) os eventos são acontecimentos efémeros, com uma participação e duração mínimas, promovidos por entidades e organizados para comemorar, divertir os participantes ou qualquer outra razão relacionada com a vida das cidades, empresas e da comunidade local, regional ou nacional, com uma certa complexidade, sendo intangíveis e irrepetíveis, cuja importância reside nos contributos

e efeitos mais ou menos duradouros. Por sua vez, Sarmento, Pino, Silva e Pedroso (2011) destacam que o evento é, quando devidamente enquadrado, um excecional catalisador para o desenvolvimento, seja em que contexto for. Fruto do desenvolvimento tecnológico e dos meios de comunicação, o evento passou a assumir uma dimensão planetária, garantindo, em alguns momentos, a difusão e a participação a uma escala global. Por seu turno, Pinheiro (2016) refere que “evento” é normalmente utilizado no desporto para descrever um tipo de competição, existindo uma característica comum a todos os eventos que é o facto de serem temporários. Os eventos planeados têm, em geral, uma duração fixa, sendo divulgados com antecedência, por aquilo que os torna únicos, o programa, o ambiente e as pessoas.

## **2.2 Eventos desportivos**

Evento desportivo é um termo genérico, abrangendo desde as competições desportivas locais até aos Jogos Olímpicos. Tais eventos são muito mais do que apenas competições entre atletas de elite ou participantes de massa. São acontecimentos sociais que reúnem um grande número de pessoas e atividades em torno de uma competição desportiva. Além das suas dimensões de entretenimento e festa, os eventos desportivos também são montras de comunidades e regiões, podendo proporcionar oportunidades de negócios para patrocinadores e *broadcasters*. Todas estas características devem ser tidas em consideração para gerir adequadamente um evento desportivo (Parent & Chappelet, 2017).

UK Sports (2017) destacam que eventos são fundamentais para o desporto internacional. Eles são os pontos em que as jornadas dos atletas se concluem, onde anos de sacrifício, treino e preparação são finalmente testados. São os lugares onde o público se conecta ao desporto, desfruta, experimenta e se inspira através de momentos de incrível esforço humano. E são as principais oportunidades para o desporto gerar grande parte de sua receita através da comercialização de competições desportivas. Portanto, sem eventos saudáveis, que identificam e promovem os melhores atletas do mundo, e que envolvem e atraem fãs, o desporto internacional não pode realmente existir, muito menos prosperar.

## **2.3 Eventos desportivos de pequena escala**

Pode considerar-se que não existe, na literatura, uma definição precisa quanto às tipologias de eventos desportivos. Masterman (2004) refere que a existência de um padrão de definição e terminologia em todo o setor de eventos poderia ser benéfico. Podem, no entanto, serem destacados os trabalhos de muitos autores (Gratton & Taylor,

2000; Jago & Shaw, 1998; Masterman, 2004; Parent & Chappelet, 2017; Shibli & Gratton, 2001; UK Sport, 1999).

Masterman (2004), com base no modelo de Jago e Shaw (1998), apresentou um modelo de classificação de eventos (figura 1) em que estes são integrados em duas categorias principais - não planeados e planeados - sendo que, dentro dos planeados, podem ser de grande ou pequena escala. Os de grande escala podem ainda subdividir-se em mega e *hallmark*. Com base neste modelo, pode considerar-se que os eventos de pequena escala são planeados, têm pouca ou nenhuma assistência e constituem um determinado interesse local.

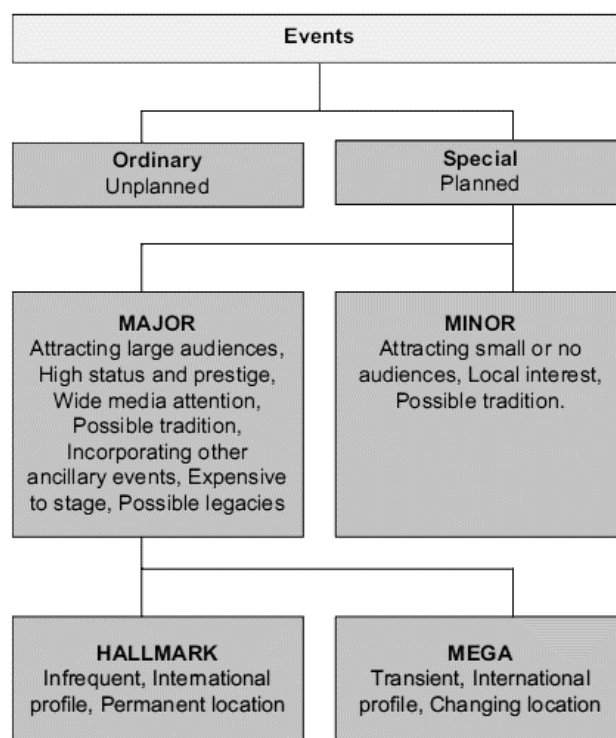


Figura 1. Tipologias de eventos desportivos (Masterman, 2004, p.13)

Para Parent e Chappelet (2017) os eventos desportivos têm várias formas e tamanhos e podem ser classificados de acordo com vários parâmetros, nomeadamente:

- Dimensão: definido de acordo com vários critérios: número de participantes e locais, orçamento, ou ainda, número de espectadores e telespectadores.
- Espacial: o evento pode ocorrer ao ar livre ou em ambiente fechado, num espaço público ou numa arena privada. As competições podem ocorrer simultaneamente em vários locais ou, ao longo do tempo, num único local.

- Temporal: a duração e/ou a periodicidade do evento, bem como o calendário da competição. Os eventos podem ocorrer regularmente no mesmo local ou podem ser eventos pontuais, não retornando automaticamente ao mesmo local.
- Desportivo: um evento pode incluir um ou vários desportos. Também pode satisfazer diferentes necessidades, por exemplo, competição (elite) ou lazer (desporto de participação em massa).
- Financeiro: um evento pode ser organizado por uma organização desportiva cujo objetivo é atingir o *break even point* (i.e., ponto de equilíbrio financeiro em que o total dos gastos é igual ao total dos rendimentos), mas caso haja excedente, poderá ser investido em outras atividades desportivas. Mas também pode ser organizado com fins lucrativos, como um espetáculo ou entretenimento para espectadores, patrocinadores e/ou telespectadores.
- Imagem: medido pelo alcance do evento, que pode ser local, regional, nacional ou internacional. A fama e a imagem de um evento também podem ser medidas pelo número de participantes, espectadores e/ou patrocinadores que o mesmo atrai e pela sua cobertura nos media.

Adicionalmente, Parent e Chappelet (2017) referem que a multiplicidade de características dificulta o estabelecimento de uma classificação clara dos eventos desportivos; no entanto, uma tipologia simples de eventos foi elaborada com base apenas na cobertura dos media:

- Os eventos (muito) grandes (L e XL), que incluem os Jogos Olímpicos ou a Taça do Mundo de Futebol, Campeonatos Europeus de Futebol e ainda alguns campeonatos mundiais de certas modalidades desportivas (e.g., atletismo, natação e ski). Esses eventos envolvem a elite desportiva do mundo, recebem ampla atenção dos media, atraindo um grande número de espectadores.
- Eventos de tamanho médio (M), englobando alguns campeonatos mundiais e continentais, grandes torneios, grandes reuniões desportivas e grandes eventos de participação em massa, tais como as maratonas. Estes eventos podem envolver um grande número de participantes, reunindo a elite desportiva e os amadores.
- Eventos (muito) pequenos (S e XS), que são alvo de menor atenção por parte dos *media*. Estes eventos podem envolver o público, mas também podem envolver apenas a elite desportiva dos campeonatos mundiais e europeus de modalidades em que o número de adeptos é mais reduzido.

Parent e Chappelet (2017) destacam que uma única cidade ou região pode hospedar eventos de tamanhos diferentes e que eventos de menor escala podem produzir benefícios económicos e turísticos, assim como eventos que recebem pouca cobertura dos *media*, mas que ocorrem ao longo de vários dias e envolvem um grande número de participantes, contribuindo dessa forma para a economia local, nomeadamente em termos de número de noites de hospedagem.

Segundo UK Sports (2005), os eventos podem ser divididos segundo a sua orientação para o espetador ou para o participante. Importa destacar que os eventos direcionados para os participantes são eventos onde a maioria dos visitantes é o próprio concorrente / participante desportivo. O impacto destes eventos é o mais fácil de prever, uma vez que o número de participantes é normalmente conhecido com antecedência, assim como a localização e os custos de alojamento e refeições, sendo esses itens de despesas, normalmente, os principais contribuintes para o impacto económico, a abordagem metodológica torna-se mais facilitada, até do ponto de vista previsional (estudos *ex-ante*).

Higham (1999) sugere que eventos desportivos de pequena escala podem produzir impactos positivos para as comunidades anfitriãs sem os impactos negativos, frequentemente associados a eventos de grande escala, como é o caso dos Jogos Olímpicos. Comparando os eventos de escala menor com os megaeventos, os primeiros usam infraestruturas existentes e estão dentro dos limites de capacidade da cidade de acolhimento, sendo que a melhoria das instalações (se necessária) beneficia os atletas, os espectadores e os próprios gestores. É também mais provável que a comunidade local sinta os benefícios económicos positivos associados a este tipo de eventos. Foi igualmente identificado um grande potencial para o turismo desportivo atuar como veículo promocional, sempre que as oportunidades forem reconhecidas, existindo ainda um maior potencial de envolvimento dos residentes locais. Por outro lado, este tipo de eventos também exige investimentos reduzidos, minimiza a sazonalidade do turismo e é mais fácil de gerir, comparativamente aos eventos de grande escala.

Ritchie (2005) aponta, como fator limitativo dos eventos de escala reduzida, o facto de que o crescimento do evento poder ser condicionado pelas escassas infraestruturas / capacidade de organização. Uma das principais características dos eventos desportivos de pequena escala é que geralmente, usam infraestruturas existentes e neste caso, instalações e infraestruturas locais. No entanto, à medida que o número de participantes aumenta e o número de desportos envolvidos no evento também aumenta, a pressão sobre a infraestrutura existente vai sendo também

intensificada. Ritchie (2005) destaca duas estratégias para fazer face às limitações, nomeadamente: (a) os organizadores devem concentrar-se na extensão da estadia dos visitantes, em vez de aumentar o número de participantes, na medida em que poderia elevar a pressão sobre as instalações desportivas; e (b) o destino pode realizar uma série de eventos desportivos ao longo de um período anual, tendo em vista uma maior eficiência da utilização dos recursos existentes. O'Brien (2007) concluiu que os eventos desportivos de menor dimensão apresentam, igualmente, potencial para contribuir para o desenvolvimento das comunidades.

Taks et al. (2015) referem que os eventos de menor escala são significativamente diferentes dos megaeventos em relação aos efeitos que produzem na comunidade anfitriã, sendo, em geral, menores em tamanho, escala, objetivo e alcance. Por meio da realização de eventos de pequena / média escala, há um grande potencial para estabelecer redes e conexões sociais mais estreitas com a comunidade local e os *stakeholders* do evento, independentemente de estes serem políticos, espectadores, voluntários, gestores de marketing do destino ou organizadores de eventos. Além disso, em relação aos locais e à comercialização dos eventos de menor escala, os autores ainda apontam que estes tendem a utilizar instalações reduzidas e não requerem uma infraestrutura dispendiosa. Os eventos de menor escala também criam oportunidades para parcerias locais sustentáveis e para melhores esforços de coordenação entre os organizadores do evento e seus parceiros que, do ponto de vista da hospedagem e da comunidade local, tornam-nos excepcionalmente diferentes dos megaeventos que normalmente, são acompanhados por um enorme custo de hospedagem e por exclusivas atividades de marketing.

Por fim, segundo Daniels e Norman (2003), os organizadores de eventos desportivos devem ter em consideração a participação da comunidade local no evento, realçando que tal envolvimento é um fator desejável, devendo ser incentivado, pois os eventos desportivos de pequena escala, em geral, fomentam uma acrescida ligação do visitante ao longo do tempo. Além disso, o apoio da comunidade pode ser vital para a continuidade de um evento.

## **2.4 Eventos desportivos e turismo**

Um dos fatores de maior interesse nos eventos desportivos é o turismo gerado e o impacto que estes têm nas comunidades de acolhimento, seja pela criação de emprego e redução da sazonalidade (Chalip, 2004), seja pelo aumento das receitas em alojamento, restauração, comércio local e aquisição de outros produtos e serviços. Na maioria das grandes cidades e regiões do mundo, os eventos desportivos e a



consequente geração de turismo constituem, de acordo com O'Brien e Chalip (2007b), uma componente essencial do marketing *mix* de destino.

Pitts (1999) definiu que, do ponto de vista do marketing e da gestão do desporto, o turismo desportivo consiste em duas grandes categorias de produtos: (a) viagens de participação desportiva, i.e., viagens que se realizam com o objetivo de participar numa atividade desportiva, de recreação, lazer ou fitness; e (b) viagens desportivas para espectadores, i.e., viagens que têm por intuito assistir a atividades e eventos desportivos, recreativos, de lazer ou fitness.

A prosperidade de um destino depende do número e diversidade de produtos turísticos, juntamente com esforços efetivos de marketing, apoio por parte da comunidade e melhores experiências por parte dos visitantes. Nesse sentido, o sucesso de um evento desportivo é fundamental para a eficácia do desenvolvimento turístico de um destino. Embora a obtenção de impactos económicos positivos seja o reflexo de sucesso entre os organizadores de eventos, não se deve limitar o mesmo apenas a essa dimensão (Kaplanidou, Kerwin & Karadakis, 2013).

Segundo Getz e Page (2015), os eventos atraem turistas, tal como patrocinadores e *media*. Os turistas gastam dinheiro gerando benefícios económicos, combatendo a sazonalidade e contribuem para o desenvolvimento económico e urbano. Os eventos podem desenvolver uma imagem positiva do destino turístico e ajudar a criar uma marca ou recriar a imagem das cidades. Estes ainda podem contribuir para o marketing do destino, tornando as cidades mais atrativas para os visitantes voltarem e também funcionar como catalisadores para o desejado desenvolvimento. O interesse turístico da região ou cidade de acolhimento associa-se à afluência de participantes estrangeiros e nacionais oriundos de várias partes do país, o que tem um impacto direto no sector hoteleiro, na restauração e no transporte, sendo que os participantes também podem usufruir de atividades recreativas e culturais na região, fomentando a economia local e os respetivos operadores.

Por seu turno, Arnegger e Herz (2016) consideraram que os turistas estrangeiros são o grupo que deve ser primordialmente atraído, considerando a sua despesa acima da média, com um grande impacto na restauração e hotelaria. Os impactos económicos oriundos da despesa efetuada durante o evento serão temporários, mas podem ajudar um emergente destino turístico a recolher atenção, aumentando o reconhecimento internacional e a reputação entre muitos potenciais turistas. Os eventos podem assim, estabelecer uma relação entre a imagem do destino turístico e o impacto económico estimulado pelas potenciais visitas de turistas, no futuro.

## **2.5 A evolução das abordagens dos eventos desportivos**

### **2.5.1 Impacto, legado e alavancagem: conceitos envolvidos**

Segundo Vieira (2015), impactos são variações, positivas ou negativas, provocadas na economia e no emprego, resultante de um choque, tratando-se, neste caso, da realização do evento, podendo distinguir-se quatro tipos de impactos:

- Impactos diretos, que são provocados pelas despesas feitas pelos participantes nos eventos em produtos / serviços, tais como hotelaria, restauração, animação, etc.
- Impactos indiretos, que resultam do aumento da procura, como por exemplos, investimento em infraestruturas e aumento do negócio dos fornecedores de serviços relacionados com o evento.
- Impactos induzidos, que derivam da utilização dos salários dos trabalhadores na compra de produtos/serviços em outros setores de atividade.
- Impactos catalíticos, oriundos do aumento da procura em empresas fora do perímetro das empresas diretamente relacionadas com o evento.

A construção de infraestruturas, operação do evento e despesas relacionadas com os visitantes e participantes no evento são considerados os três pilares do benefício económico de um evento. A estimativa do impacto económico relativo à construção de infraestruturas e à operacionalização do evento são relativamente fáceis de calcular; de maior dificuldade e necessitando de recolha de dados junto dos consumidores do evento, é cálculo do impacto económico das despesas dos visitantes e participantes (e.g., custos de viagem, refeições, alojamento e outras compras motivadas pelo evento).

Grix, Brannagan, Wood e Wynne (2017) destacam que apesar da atenção significativa dada aos legados associados aos eventos desportivos, a definição precisa permanece notavelmente incerta, salvaguardando que a definição de Preuss (2007) é a que mais consenso tem reunido: “os legados são estruturas planeadas e não planeadas, positivas e negativas, tangíveis e intangíveis, criadas por e para eventos desportivos, que duram para além do evento em si” (p. 211).

Na perspetiva de Pereira (2013), o conceito de legado está relacionado com os benefícios ou impactos positivos dos eventos. Em geral, os legados são analisados em termos de benefícios tangíveis como infraestruturas físicas ou empregos, coexistindo, contudo, legados intangíveis. A gestão dos legados só começou a ter verdadeiramente importância aquando da realização dos Jogos da XXVII Olimpíada que se realizaram em Sydney, onde se começou a questionar sobre o que fazer a montante, a fim de, através dos eventos, se obterem vantagens económicas, sociais e políticas, a jusante.

Chalip (2004) definiu alavancagem como “those activities which need to be undertaken around the event itself to maximize the long-term benefits from events” (p. 228). Seguindo o raciocínio de Peric et al. (2016), a alavancagem de eventos é explicada pela implementação de várias estratégias delineadas por uma diversidade de *stakeholders*, tendo como objetivo maximizar os benefícios advindos da hospedagem de um evento ou festival (Chalip & McGuirty, 2004). Chalip (2001) refere ainda que o objetivo da alavancagem de eventos é identificar estratégias e táticas para otimizar os resultados desejados e que podem ser implementados *a priori*, durante e pós evento. O propósito da alavancagem não é só avaliar o que tem sido feito, mas aprender através do evento para melhorar futuras alavancagens de eventos desportivos. A teoria de alavancagem difere na medida em que se perspetivam resultados dos eventos para o curto ou para o longo prazo (O’Brien, 2007), destacando-se a necessidade de se passar da avaliação do impacto pós evento para uma análise estratégica que equacione as causas e os efeitos que permitem a obtenção de resultados específicos dos eventos. Esta abordagem fornece mais oportunidades de aprendizagem e de criação de estratégias capazes de influenciar e de focalizar os benefícios dos eventos durante a fase de planeamento. No entanto, a alavancagem não se deve limitar aos organizadores do evento, mas antes, incluir informações de outras partes interessadas da comunidade de acolhimento do futuro evento, tais como os responsáveis pelo desenvolvimento local (Chalip, 2004; Dangi & Jamal, 2016). A formação de alianças estratégicas, de formas diversificadas, também contribui para alcançar resultados positivos de longo prazo dos eventos, bem como usar e promover infraestruturas, produtos e serviços existentes nos locais de acolhimento dos eventos (Schulenkorf & Edwards, 2012; Ziakas, 2010).

### **2.5.2 Abordagem centrada nos impactos**

Pereira, Mascarenhas e Pires (2012) referem que, numa fase inicial, apontando para os anos 80 do século passado, os estudos acerca dos eventos desportivos debruçavam-se, de uma forma geral, sobre eventos desportivos de grande escala; esses estudos consistiam sobretudo em análises, pós evento, dos impactos que esses eventos tinham nas cidades e destinos de acolhimento; os autores indicam ainda que estes estudos eram de carácter quantitativo e que tinham uma orientação maioritariamente económica e financeira, cujo interesse residia com frequência, na necessidade de justificar as injeções de fundos públicos na realização dos eventos. A expectativa de os eventos poderem melhorar a economia da cidade, região ou país de acolhimento era utilizada para aceder a financiamentos / subsídios, que consistiam em injeções diretas de dinheiro, provisão de serviços públicos ou ainda a utilização de

instalações com renda reduzida ou inexistente (Chalip, 2004). O problema surgia quando os benefícios prometidos não eram cumpridos e os eventos tinham um impacto negativo e desequilibrado sobre a comunidade de acolhimento. Uma das razões apontadas por Chalip (2004) para os eventos desportivos não atingirem o impacto esperado é o facto de não haver esforços suficientes por parte dos organizadores nesse sentido, simplesmente por o impacto económico não se constituir como uma prioridade. Segundo Chalip (2004), outras razões, tais como determinados interesses políticos, poderiam estar na base da decisão de organizar os eventos. Mais tarde, a análise eminentemente quantitativa dos impactos, direccionada para a perspetiva maioritariamente económica e financeira, foi estendida a outras dimensões, tais como a social, urbana, ambiental, etc. Tal como realçado por Pereira, Mascarenhas e Pires (2012), os estudos que se debruçavam sobre os impactos dos eventos passaram a considerar uma variedade de impactos, positivos e negativos.

Daniels e Norman (2003) desenvolveram uma investigação em que estimaram e compararam os impactos económicos das despesas dos visitantes em sete eventos regulares de turismo desportivo orientados para os atletas participantes; os autores concluíram que, em primeiro lugar, a realização de eventos desportivos é uma maneira de atrair visitantes para uma cidade que eles poderiam não visitar sem a ocorrência do(s) evento(s), sendo que esse aspeto deverá ser perspetivado como uma oportunidade de explorar o turismo, seja através de atividades, visitas a locais e/ou comércio de produtos e serviços. Nesta sequência, uma preocupação para os organizadores de eventos deve ser aumentar a participação dos turistas em atividades no local de hospedagem, para além do próprio evento desportivo. Uma oferta variada de atividades pode ser benéfica para atingir esse objetivo. Daniels e Norman (2003) também realçaram que as despesas com hotéis desempenham um papel muito importante. Para ter um impacto significativo nessa categoria de despesa, os organizadores devem enfatizar, junto dos participantes, os benefícios de pernoitar no local do evento e trabalhar em estreita colaboração com o setor hoteleiro, não apenas para obter ofertas promocionais, mas também para garantir que os hotéis proporcionem um ambiente acolhedor.

### **2.5.3 Abordagem centrada na alavancagem estratégica**

Pereira, Mascarenhas e Pires (2012) destacam que este corpo de conhecimento se baseia em estudos qualitativos e analisa quais as estratégias mais eficazes, como planeá-las e explorá-las, para permitir que as comunidades de acolhimento possam maximizar os benefícios de um evento. Esta é uma abordagem *ex ante* (i.e., antes do evento) tal como refere Chalip (2000), posicionando-se numa lógica de intencionalidade

e planeamento estratégico. A perspetiva da alavancagem estratégica é fundamental na gestão dos eventos desportivos, na medida em que esta requer a definição clara e precisa, *a priori*, dos benefícios para as comunidades acolhedoras dos eventos, garantindo assim a concretização e até mesmo a maximização dos impactos positivos previamente anunciados.

Não basta acolher-se o evento para que o impacto esperado aconteça, é necessário, antecipadamente, definir estratégias, táticas e linhas de ação no sentido de capitalizar as oportunidades proporcionados pelos eventos desportivos (Pereira, Mascarenhas & Pires, 2012). Tal como referido por O'Brien e Chalip (2007b), a abordagem de alavancagem dos eventos constitui uma mudança, de uma perspetiva tradicional conduzida pelo impacto e orientada pelos resultados para uma perspetiva mais estratégica e focada na análise do processo de planeamento e implementação estratégica. Os autores também salientam que a alavancagem de eventos tem inerente um aspeto de aprendizagem, onde o impacto é pertinente em primeira instância, como uma ferramenta para avaliar as estratégias de alavancagem implementadas num evento, do que como uma ferramenta para avaliar o evento em si, i.e., na sua globalidade.

#### **2.5.4 Modelos da alavancagem estratégica dos eventos**

Na viragem do século, Laurence Chalip foi o autor que teve grande influência na área de alavancagem estratégica de eventos desportivos e que propôs uma série de modelos de alavancagem, individualmente e em conjunto com outros investigadores, visando a demonstração das oportunidades, dos objetivos estratégicos e dos meios através dos quais era possível alavancar os benefícios positivos provenientes de eventos desportivos. Em primeira instância desenvolveu um modelo económico (Chalip, 2004), posteriormente melhorado por O'Brien (2007), tendo sido introduzida a subcultura desportiva como objetivo estratégico. Um modelo social (Chalip, 2006) também foi desenvolvido. Ainda, O'Brien e Chalip (2007b) expuseram a perspetiva de *triple bottom line*, que visa uma abordagem equilibrada entre a alavancagem económica, social e ambiental, defendendo a sua inclusão nos processos de alavancagem estratégica dos eventos desportivos. Mais tarde, Chalip et al. (2017) desenvolveram um modelo de alavancagem da participação e desenvolvimento desportivo, sugerindo que os eventos devem ser alavancados no sentido de atingirem, localmente, benefícios intangíveis. No estudo desenvolvido por Pereira et al. (2019), sobre um portfólio de eventos de pequena escala acolhidos na região do Algarve, entre outras vertentes da alavancagem estratégica, também foi analisada a dimensão da participação desportiva.

### 2.5.4.1 Modelo da alavancagem económica

A figura 2 expõe o modelo de alavancagem económica dos eventos desportivos desenvolvido por Chalip (2004). Na sua base encontra-se um portfólio de eventos que constitui o recurso que se visa alavancar. Tal portfólio apresenta oportunidades para a comunidade acolhedora obter benefícios, tanto de curto, como de longo prazo (O'Brien & Chalip, 2007b).

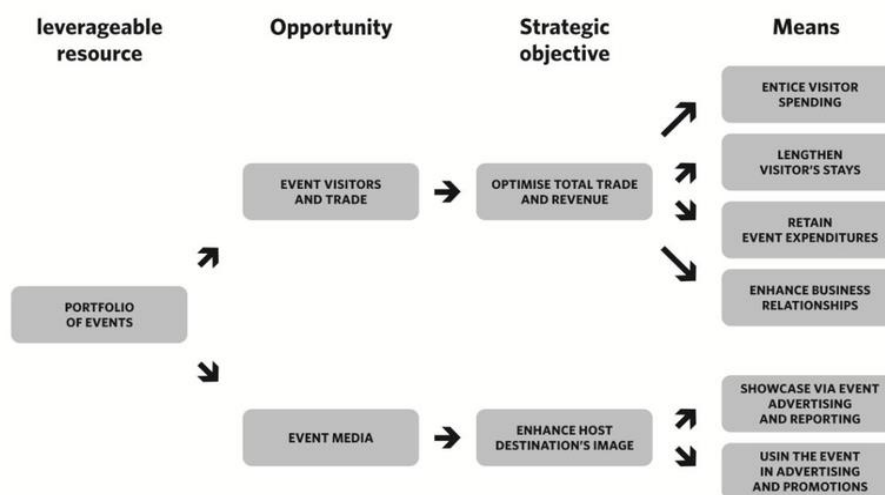


Figura 2: Modelo de alavancagem económica (Chalip, 2004, p.229)

Chalip (2004) destaca que as oportunidades de alavancagem surgem por duas vias: (a) a partir dos visitantes do evento, que constituem os elementos de alavancagem imediata ou de curto prazo; e (b) por outro lado, dos media do evento, que são o fator que pode gerar um impacto no longo prazo. O modelo compreende assim dois objetivos estratégicos principais; por um lado, a otimização dos negócios e das receitas, através da oportunidade gerada pela vinda de visitantes e de negócios para a comunidade e por outro, a intensificação da imagem do destino / comunidade que acolhe o portfólio de eventos, através da mediatização do evento (Pereira, 2013).

Chalip (2004) reforça que, no sentido de otimizar o impacto económico imediato que assenta na despesa efetuada pelos visitantes, esta deve de ser encorajada e igualmente direcionada para fornecedores locais, proporcionando a retenção dos lucros provenientes dos eventos por parte da comunidade acolhedora. As atividades no *timing* do evento passam pela otimização dos negócios e das receitas através de atividades / produtos desenhados para induzir a despesa dos visitantes, tais como bilhetes, lembranças do evento e do local, restauração, alojamento, atrações do local ou ainda, a criação de novos mercados, como por exemplo, programas alternativos para os

mercados dos acompanhantes (e.g., familiares / amigos dos participantes no evento), devendo ainda ser destacadas as atividades desenhadas para prolongar a estadia do visitante. Por fim, segundo Pereira (2013), deve dar-se primazia à utilização das cadeias locais de fornecedores, em prol da retenção das despesas do evento, como ainda à criação de oportunidades para desenvolver e intensificar as relações de negócios, sendo ambas importantes vias de alavancar economicamente, o evento / portfólio de eventos.

#### *(1) Induzir a despesas dos visitantes*

Estratégias temáticas e promocionais revelaram-se, segundo Chalip (2004), particularmente eficazes quando as empresas locais desenvolveram estratégias em conjunto, proporcionando assim uma aparência relacionada com evento para toda a área em que o negócio estava localizado; por outro lado, as associações empresariais locais, agências governamentais de desenvolvimento económico e/ou organizadores de eventos podem facilitar a alavancagem, promovendo os meios necessários para gerar, em conjunto, promoções e temas nos locais próximos ao evento: uma estratégia coordenada pode determinar uma aparência harmoniosa para o destino.

O mercado do evento é mais lato do que um aglomerado de participantes. Pode haver mercado de “acompanhamento”, como cônjuges, filhos e amigos, com distintas preferências relativamente à realização de atividades, compras e passeios fora do evento. Tal como defendido por Chalip (2004), tendo em vista a alavancagem económica estratégica de um evento, é necessária uma pesquisa de mercado de modo a identificar o referido mercado de “acompanhamento”, bem como as suas preferências; uma vez identificados, devem ser desenvolvidos e promovidos pacotes especiais.

#### *(2) Aumentar a estadia dos visitantes*

Os participantes e visitantes do evento devem ser aliciados à extensão da sua estadia, para além do período temporal do evento em si, o que, segundo Chalip (2004), poderá ser conseguido através de: a) aumentando o período de tempo do próprio evento, através de festas e espetáculos pré-evento; b) criando oportunidades antes e pós evento para os participantes passarem tempo juntos e partilharem uma subcultura comum, o que também induz melhorias ao nível da experiência do evento; e c) por fim, oferecendo atividades suplementares e *tours*, comercializadas juntamente com o evento.

#### *(3) Retenção das despesas do evento*

Chalip (2004) refere que existe a necessidade de reter a despesa dos visitantes nas comunidades locais, o que por vezes não acontece quando os trabalhadores do evento residem fora da área onde o evento acontece e/ou quando bens e serviços são

importados; o autor proclama que se deve prevalecer as cadeia locais de fornecedores, quer em termos profissionais, quer no que respeita a serviços / produtos, devendo ser cultivadas relações duradouras com essas cadeias.

#### (4) *Criar e melhorar as relações comerciais*

Tal como defendido por Chalip (2004), o evento pode ser um meio para haver oportunidade de os *stakeholders* do evento desenvolverem, ou melhorarem, as suas relações com compradores e fornecedores, o que pode ser alcançado de formas diversas: a) a oferta de hospedagem, por parte dos organizadores, pode ser estendida não só aos patrocinadores, mas também a outras empresas; b) de igual modo, deve ser criada a possibilidade de conhecer novas pessoas e serviços entre os fornecedores, reforçando assim as inter-relações; c) o evento pode ainda ser palco para o estabelecimento de relações “improváveis” entre *stakeholders* que, através do evento, podem ser fomentadas.

As oportunidades para alavancar a longo prazo centram-se fundamentalmente na imagem do destino (Chalip, 2004), fazendo do evento uma vitrine do local de acolhimento do evento, por meio de publicidade e comunicação relacionadas com o evento e ainda, usando o evento em publicidade e promoções do destino, criando assim, uma forte associação evento – destino. De acordo com Chalip (2004), três oportunidades devem ser exploradas para se alavancar o destino: a) em primeiro lugar, identificar os aspetos do destino que podem ser mais apelativos - tais como atividades, locais, serviços, atrações, natureza, ícones famosos, características do clima, etc. - que, posteriormente, devem ser introduzidos na comunicação do evento, o que mais eficazmente se consegue se existir uma aliança entre o promotor do evento e promotor do destino; b) em segundo lugar, os eventos atraem jornalistas que, na sua maioria, têm por objetivo desenvolver publicações / histórias sobre o evento e não sobre o destino; como tal, uma estratégia benéfica em prol da promoção jornalística do destino deve ser delineada, por exemplo, cedendo aos jornalistas material (ou dando apoio na sua busca) sobre o destino; e c) finalmente, a comunicação ligada do evento pode ser uma oportunidade de promover o destino, devendo ser projetada tendo em conta a inclusão de material relacionado com o destino, de modo a promover as suas características mais apelativas.

O modelo económico de Chalip (2004) foi aplicado à análise da organização de um festival regional de surf na Austrália por O'Brien (2007), tendo sido concluído que os eventos desportivos de menor escala apresentam igualmente potencial para contribuir para o desenvolvimento das comunidades, sendo fundamental conhecer a subcultura



desportiva para que se possa maximizar os benefícios económicos para a comunidade. A subcultura desportiva pode ser entendida como um conjunto único de valores e normas essenciais compartilhados pelos participantes do desporto sendo construída por motivações interpessoais e interações não apenas com atividades e locais, mas também pessoas (Green, 2001). Tal como realçado por O'Brien e Chalip (2007b), a subcultura é uma importante atração do evento.

Nesta sequência, O'Brien (2007) propôs que o modelo de alavancagem económica de Chalip (2004) fosse atualizado, passando a integrar a subcultura desportiva enquanto elemento importante para o desenvolvimento das respetivas estratégias, tal como se pode observar na figura 3.

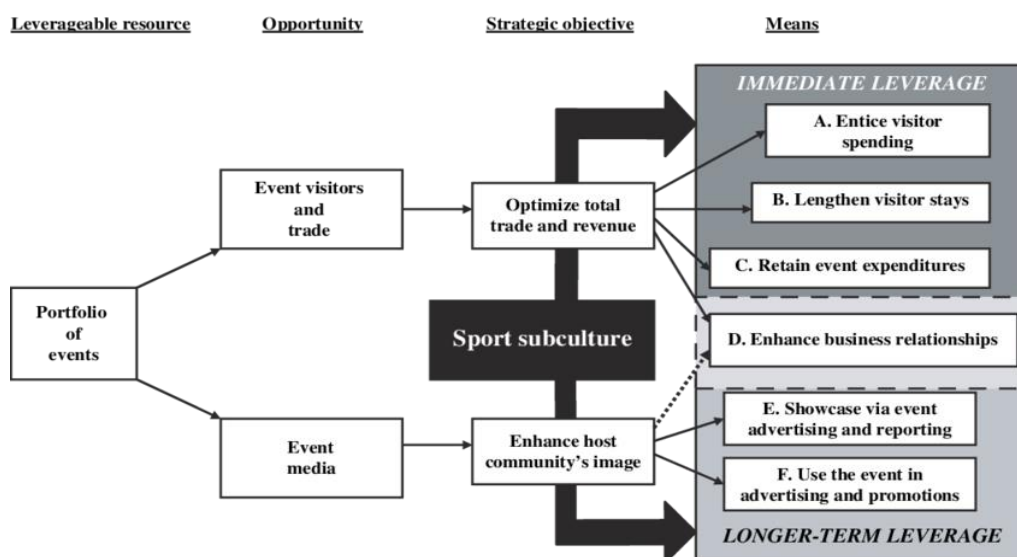


Figura 3: Modelo de alavancagem económica atualizado (O'Brien, 2007, p.143)

#### 2.5.4.2 Modelo da alavancagem social

Em 2006, uma nova abordagem emergiu na literatura através de Chalip que defendeu que a atenção deveria ser voltada para a alavancagem social dos eventos desportivos, nomeadamente através da ampliação das dimensões concernentes a liminaridade e *communitas* (Pereira, Mascarenhas, Flores & Pires, 2015). Nesta sequência, Chalip (2006) desenvolveu o modelo de alavancagem social que se ilustra na figura 4, compreendendo dois objetivos: promoção da interação social e indução do espírito de celebração.

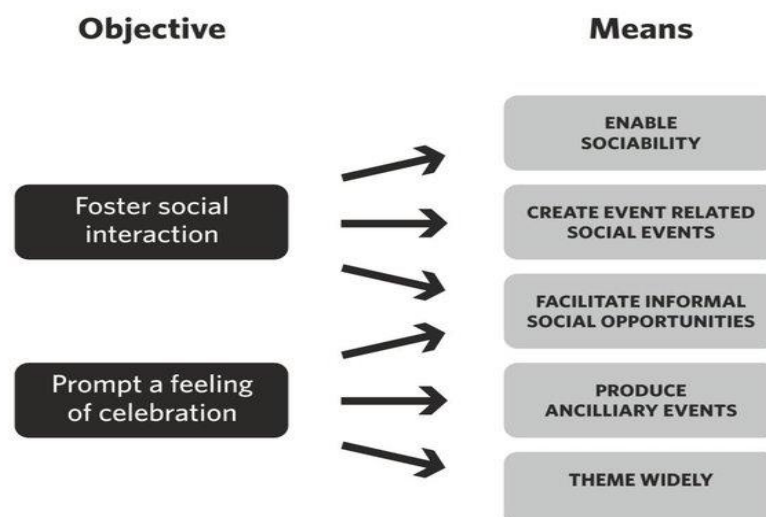


Figura 4: Modelo de alavancagem social (Chalip, 2006, p.144)

Tal como destacado por Chalip (2006), a sensação de que algo mais importante, algo que transcende o desporto, ocorre aquando de um evento desportivo, como que uma nova energia que é injetada na atmosfera comunitária, que pode ser partilhada por todos. Regras e distinções sociais parecem menos importantes, sendo por vezes totalmente suspensas, promovendo a existência de “liminaridade” e uma percepção elevada do sentido de pertença à comunidade, entre os que estão presentes, à qual o autor denominou de “*communitas*”. No essencial, devido à natureza comemorativa de um evento desportivo, é gerado um espaço de liminaridade, que pode promover um sentimento social comum, através da percepção de *communitas*. No sentido da sua fomentação, o modelo de Chalip (2006) defende que os organizadores de eventos desportivos devem promover a interação social e estimular um sentimento de celebração, permitindo a socialização entre os visitantes do evento, criando eventos sociais relacionados com o evento desportivo principal, facilitando oportunidades sociais informais, produzindo eventos auxiliares e associando amplamente um tema ao evento. As narrativas, símbolos, significados e afetos resultantes podem ser alavancados para abordar questões sociais, criar redes de ligação e capacitar a ação da comunidade.

O'Brien e Chalip (2007b) reforçaram esta linha de pesquisa e conceberam um novo modelo de alavancagem social de eventos desportivos (figura 5), propondo dois objetivos principais: focar a atenção dos *stakeholders* do evento em questões sociais previamente identificadas e simultaneamente, alterar a agenda da comunidade em conformidade com essas questões sociais (Pereira et al., 2015).



Figura 5: Modelo de alavancagem social atualizado (O'Brien & Chalip, 2007b, p.324)

A estrutura do modelo de O'Brien e Chalip (2007b) pressupõe a presença de liminaridade gerada através dos eventos desportivos na comunidade anfitriã, que é representada como o recurso fundamental a ser alavancado. O primeiro objetivo - trazer as questões sociais previamente delineadas para a atenção do público - pode ser alcançado por meio de quatro táticas centrais: a) alinhar o evento com as questões sociais previamente definidas; b) alinhar valores entre essas questões sociais e a subcultura inerente ao tipo de desporto sob a alçada do evento; c) prolongar as estadias dos visitantes; e d) promover o envolvimento dos visitantes e da comunidade com os problemas sociais previamente demarcados. O segundo objetivo - usar os media do evento para estimular mudanças na agenda da comunidade em relação à especificidade das questões sociais – deve ser atingido por dois meios principais: a) mostrar o(s) problema(s) por meio de publicidade e relatórios de eventos; e b) usar o evento na publicidade/divulgação relacionada com o(s) referido(s) problema(s).

#### 2.5.4.3 Modelo de alavancagem *triple bottom line*

Oliveira (2017) destaca que a ecologia e a economia deveriam caminhar na mesma direção, uma vez que por ambas as áreas é alegado o bem-estar comum como objetivo principal. A realidade, no entanto, tem sido bem diferente. A relação entre economia, o crescimento demográfico e o meio ambiente, goza de muita controvérsia. Considerando a inerente tendência humana para o constante desenvolvimento económico, os objetivos relativos ao seu crescimento e à proteção do ambiente, revelam-se frequentemente inconsistentes. Contudo, nas últimas décadas, essa relação

entre crescimento económico e o meio ambiente tem recebido muita atenção. O crescimento da atividade económica (produção e consumo) requer maiores consumos de energia e material, e gera maiores quantidades de resíduos / poluição. Por outro lado, o caminho mais rápido para a melhoria ambiental pode estar no próprio crescimento económico. A literatura mais recente focaliza o estudo dessa ligação entre o crescimento económico e qualidade ambiental: Panayotou (2000) refere que o crescimento e a proteção ambiental podem e devem estar em harmonia nos princípios, métodos e metas, sendo que essa harmonia não é mais do que o denominado desenvolvimento sustentável; Slaper e Hall (2011) destacam que John Elkington se esforçou para medir a sustentabilidade, em meados dos anos 90, englobando uma nova estrutura para medir o desempenho corporativo, cujo resultado final foi apelidado de *triple bottom line*, tendo sido incorporadas, para além das medidas tradicionais respeitantes ao lucro / retorno sobre investimento, as dimensões ambiental e social; assim, o *triple bottom line* defende que se os relatórios corporativos se devem focalizar em resultados abrangentes de investimento - isto é, no desempenho ao longo das dimensões inter-relacionadas de lucros, pessoas e o planeta – pois estes três pilares podem ser uma ferramenta importante para apoiar os objetivos da sustentabilidade.

Por seu turno, O'Brien e Chalip (2007b) propõem que, através de alavancagem apropriada, eventos desportivos podem não só estimular o desenvolvimento económico, como mudanças nas agendas sociais e ambientais, tirando assim partido da perspetiva do *triple bottom line*; os autores destacam ainda que as oportunidade e estratégias da alavancagem social são extensíveis diretamente à alavancagem ambiental, mas alertam que a mera gestão ambiental não se confunde com a alavancagem ambiental. O'Brien e Chalip (2007b) reforçam que a simples minimização dos danos ambientais causados por um evento não gera necessariamente um benefício, a longo prazo, para o meio ambiente e que tal exigiria uma mudança simultânea, a vários níveis - conhecimento, atitudes e/ou comportamentos – no período após a realização do evento.

#### **2.5.4.4 Alavancagem ambiental**

Tal como destacado por O'Brien e Chalip (2007b), o desafio da alavancagem ambiental consiste em determinar a forma como o evento pode promover mudanças no conhecimento, atitudes e/ou comportamentos no período pós-evento. Essencialmente, isso posiciona o meio ambiente como mais uma questão social a ser abordada por quem concebe a alavancagem do evento. As estratégias e as táticas descritas para alavancagem social podem ser aplicadas à alavancagem ambiental, da mesma maneira que podem ser aplicadas a outras questões sociais. Vista desta forma, a alavancagem

ambiental é uma extensão da alavancagem social. As estratégias dos *media* são idênticas, devendo a sua atenção ser direcionada para o conjunto de melhorias ambientais complementares promovidas pela própria gestão ambiental do evento. Existe uma relação particularmente simbiótica entre gestão ambiental e alavancagem ambiental: as ações que a organização do evento desenvolve no sentido de o tornar mais amigo do ambiente devem constituir-se como demonstrações e lições para os outros. Por exemplo, utilizando materiais mais ecológicos, ou promovendo políticas mais amigas do ambiente, para controlar as emissões de gases de efeito estufa são oportunidades para mostrar esses métodos e evidenciar o seu valor. Da mesma forma, avisos ambientais simples, como mensagens para os participantes do evento fazerem a viagem para o evento através de transporte público, podem ser considerados apelos por comportamentos ecologicamente corretos. O desafio emergente para alavancagem ambiental é explorar sinergias entre os fatores ambientais do evento, as políticas e mensagens emanadas pela comunicação do evento, seja através do respetivo *síte* ou através de publicidade, relatórios ou comunicados dirigidos aos órgãos de comunicação social. A aparente semelhança entre táticas para alavancagem económica, social e ambiental é intrigante. Claramente, existem oportunidades para alavancar conjuntamente objetivos económicos, sociais e ambientais. Tais oportunidades são animadoras porque sugerem que as três podem ser complementares e a alavancagem pode ser intensificada por meio do cruzamento de uma multiplicidade de estratégias. A alavancagem baseada no *triple bottom line* não é apenas uma proposição ética, mas, tal como realçado por O'Brien e Chalip (2007b), um resultado prático. Em síntese, uma consequência do potencial da alavancagem cruzada é que novas oportunidades para alavancar os eventos podem ser equacionadas quando objetivos económicos, sociais e ambientais são perspetivados num mesmo paradigma.

#### **2.5.4.5 Modelo de alavancagem da participação desportiva**

Em conformidade com o referido por Chalip et al. (2017), tem sido verificado um esforço no sentido de encontrar resultados intangíveis e de valor indiscutível, provocados pela hospedagem de eventos desportivos, como resposta à perspetiva económica de que sediar eventos desportivos pode comportar um custo superior ao seu ganho. A participação desportiva é um dos benefícios mais significativos, entre os demais alegados pelos eventos desportivos, embora as evidências empíricas não apoiem essa afirmação. No sentido de fomentar evidências de sentido contrário, potenciando os benefícios positivos advindos do incremento da prática desportiva, Chalip et al. (2017)

recorreram a um painel de especialistas e desenvolveram um modelo para a alavancagem da participação e desenvolvimento desportivos dos eventos desportivos, ilustrado na figura 6.

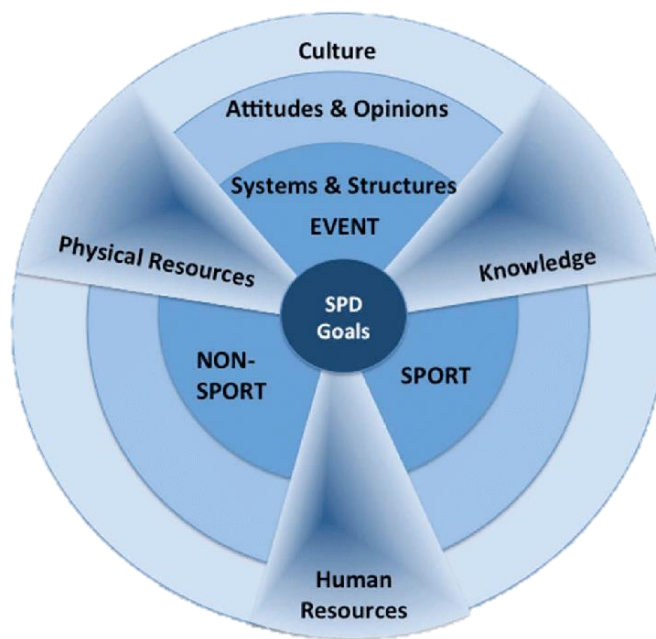


Figura 6: Modelo de alavancagem da participação desportiva (Chalip et al., 2017, p.261)

O modelo consiste em três níveis: a) uma série de círculos concêntricos que representam a natureza hierárquica do contexto (cultura; opiniões e atitudes; sistemas e estruturas); b) três tipos de organizações com participação no processo de alavancagem (organizações do âmbito dos eventos, do desporto e de natureza não desportiva); e c) recursos necessários (humanos, físicos e conhecimento). O centro reflete o núcleo, que é a participação desportiva.

Chalip et al. (2017) concluíram que os eventos desportivos podem ser aproveitados para melhorar a participação desportiva desde que se promovam as necessárias alianças entre organizações desportivas, organizadores de eventos e partes interessadas não desportivas e que sejam integradas no marketing *mix* das organizações desportivas do evento.

Um conjunto de barreiras que impendem a alavancagem apropriada da participação desportivas foi identificado (Chalip et al., 2017), a saber: a falta de disponibilidade para absorver novos participantes, a aglomeração dos participantes locais e o desincentivo resultante da elevada *performance* da elite desportiva, na medida em que se projeta uma imagem de nível desportivo inalcançável perante os participantes iniciantes do evento. Chalip et al. (2017) defendem algumas soluções para contornar tais barreiras, tais como: esforço conjunto por parte dos organizadores dos eventos, das organizações desportivas e das organizações governamentais, estratégias de

aproximação do participante ao desporto e sistemas de partilha de conhecimento; os autores realçam que, durante os eventos desportivos, treinadores, árbitros, equipamentos e instalações adicionais devem ser disponibilizados aos novos participantes.

Evidências desfavoráveis são expostas num estudo desenvolvido por Ramchandani, Coleman e Christy (2019), no âmbito da alavancagem da participação desportiva em eventos de grande escala, referindo que continua a ser questionável se agentes políticos devem considerar os grandes eventos desportivos como promotores da participação desportiva; os autores alertam que é mais provável que os eventos possam ser usados juntamente com outras intervenções personalizadas e esforços promocionais, a fim de provocar mudanças significativas na participação desportiva dos espectadores, bem como da população em geral, através de um efeito de festival, do que, por si só, como catalisadores de mudanças comportamentais em relação à prática desportiva. Essas evidências sustentam a necessidade de maior investigação e esforços no sentido de alavancar os eventos desportivos para a prática desportiva e desenvolvimento do desporto.

Todavia, as evidências em eventos de escala mais reduzida (Pereira et al., 2019; Taks, Misener, Chalip & Green, 2013) mostram o potencial de crescimento pessoal e desenvolvimento das habilidades dos residentes locais, através de voluntariado ou participando na organização do evento, que beneficiam desta forma das oportunidades de desenvolvimento desportivo nas comunidades anfitriãs.

## **2.6 Exercício executivo em alavancagem de eventos desportivos**

Com o intuito de aumentar as habilidades dos executivos para alavancar o impacto de eventos desportivos, O'Brien e Chalip (2007a, 2007b) desenvolveram um trabalho que fornecia uma introdução à literatura da alavancagem estratégica de eventos desportivos, expondo os modelos teóricos que exploram os seus vários aspetos. Os autores elaboraram ainda um exercício prático acerca desta temática, onde estão incluídas duas perguntas e um exercício acerca de um evento desportivo:

1. Como a noção de impacto do evento difere da alavancagem do evento?
2. Por que é importante maximizar os benefícios dos eventos desportivos para as comunidades de acolhimento?
3. Identificar um evento desportivo com o qual haja uma familiarização. Analisar o evento para identificar se foi ou não alavancado. Onde a alavancagem era aparente, explicar quais os objetivos estratégicos que estavam a ser pretendidos

e identificar as táticas que foram utilizadas para alcançar esses objetivos. Indicar ainda se esses objetivos estratégicos foram atingidos ou não, e as respectivas razões. Por fim, oferecer sugestões de como a alavancagem pode ser melhorada nesse evento (O'Brien & Chalip, 2007a, 2007b).

## **2.7 Fatores de sucesso de um evento desportivo**

Kaplanidou, Kerwin e Karadakis (2013) conduziram um estudo em que analisaram os fatores que mais contribuem para o sucesso de um evento desportivo, através das perspetivas dos *stakeholders* e do público que experiencia eventos desportivos de pequena escala. Os autores destacam que o sucesso de um evento desportivo é um resultado importante para os organizadores do evento e para o destino onde o evento é realizado, pelo que o seu acolhimento deve ser adequadamente alavancado. Os resultados revelaram uma complementaridade entre a visão dos *stakeholders* e a perspetiva do público, bem como um peso diferencial colocado sobre fatores de sucesso declarados por cada grupo: gestão e realização eficaz do evento foram o denominador comum entre as duas entidades; o lado da oferta priorizou o desenvolvimento económico, enquanto o lado da procura, aspetos psicológicos e sociais; concluiu-se que o sucesso dos eventos desportivos de pequena escala pode ser alavancado através de dois primordiais fatores:

- (1) Uma abordagem eficaz de gestão capaz de satisfazer simultaneamente: os objetivos estratégicos de natureza económica preconizados pela entidade organizadora; os objetivos estratégicos promovidos pelo evento em prol do apoio à comunidade;
- (2) Uma caracterização eficaz do evento, incluindo os aspetos psicológicos, sociais e económicos da comunidade de acolhimento e um adequado perfil dos seus consumidores.

Além disso, foram ainda identificadas componentes de alavancagem adicionais que se aplicam principalmente ao perfil de eventos desportivos de pequena escala, que podem constituir-se como um guia para resultados sustentáveis de eventos bem-sucedidos (Kaplanidou, Kerwin & Karadakis, 2013) mas alertam que é necessário um maior foco nos aspetos sociais e nas questões psicológicas que acompanham os eventos desportivos:



1. A noção de liminaridade como uma estratégia de alavancagem de eventos desportivos de pequena escala, especialmente aqueles direcionados para jovens, precisa de ser incorporada no processo de planeamento estratégico;
2. Criação de portfólios de eventos desportivos, *benchmarking* de comercialização de produtos e esforços para que seja projetada uma imagem de evento bem-sucedido junto dos seus consumidores, são aspetos essenciais que devem estar no radar dos fornecedores de eventos;
3. Para que isso aconteça, é necessário que hajam sinergias efetivas entre a indústria do turismo local, a organização desportiva e os residentes locais, de forma a criar uma atmosfera comemorativa, constituindo-se como outro fator de sucesso;
4. Os organizadores devem ainda criar anúncios ou programas que criem consciência comunitária sobre os benefícios que esses eventos efetivamente oferecem aos espetadores e participantes. Por exemplo, os organizadores podem oferecer oportunidades para espetadores e participantes socializarem durante as paragens do evento, por meio de eventos periféricos ou através das redes sociais, para que ganhem consciência e envolvimento com a experiência do evento. Além disso, a criação de oportunidades para a interação dos espetadores e participantes pode gerar / melhorar as experiências positivas. Para os visitantes e a comunidade local, essas experiências positivas podem resultar numa melhoria da imagem de destino, o que pode levar ao retorno de visitas, gerando mais turismo e atividade económica para a comunidade;
5. Para aumentar o envolvimento da comunidade, o evento pode ser gerido de forma a criar uma plataforma de “saída” social das famílias dos participantes, ou seja, que estes frequentem igualmente estes eventos. Famílias essas que compartilham o interesse desportivo com os seus filhos e desejam que estes beneficiem desportivamente e socialmente através da participação nos eventos desportivos;
6. A necessidade de manter uma infraestrutura de qualidade também foi identificada como um fator de sucesso. A responsabilidade de uma boa infraestrutura depende principalmente dos organizadores do evento e muitas vezes, do inerente departamento do governo local (tais como o de recreação, desporto, turismo, entre outros), evidenciando assim outra razão para a estimulação de sinergias entre os vários interessados.

### 3 Metodologia

Neste capítulo é descrito o percurso metodológico seguido pela presente investigação, nomeadamente o conjunto detalhado e sequencial de métodos e técnicas científicas executados ao longo da pesquisa, de modo a atingir os objetivos inicialmente propostos, garantindo sua objetivação ao longo da exposição.

Mills (2014) distingue métodos de metodologia, sendo que no primeiro se englobam os procedimentos e técnicas utilizadas pelo estudo, enquanto a segunda consiste na lente através da qual o pesquisador visualiza e toma decisões sobre o estudo. Nesta investigação, o estudo de caso (Yin, 2003) foi a metodologia utilizada, numa vertente de investigação-ação (Chevalier & Buckles, 2013).

Importa ainda expor decisões tomadas quanto ao *design* do presente estudo de caso, definido como a sequência lógica que conecta os dados empíricos às perguntas iniciais de pesquisa e às suas conclusões (Yin, 2003) e engloba fases como a formulação das questões de investigação, a escolha do caso e os métodos de recolha e análise de dados.

O desenvolvimento desta investigação percorreu as seguintes quatro etapas sequenciais:

1. Análise das duas edições já ocorridas do evento em estudo, de modo a identificar as suas características, bem como as estratégias de alavancagem já implementadas pela organização nessas edições;
2. Realização de uma formação com o fim de sensibilizar, consciencializar e transferir conhecimento para a entidade organizadora e *stakeholders* envolvidos, sobre a temática em estudo;
3. Efetivação de uma sessão com os atores acima referidos para promover, em conjunto, a identificação e consensualização dos objetivos e ações de alavancagem que pudessem ser integradas no evento em estudo, como meio de implementação de melhorias e maximização de benefícios;
4. Observação da implementação do evento, analisando as ações de alavancagem efetivamente realizadas, assim como a interação dos atores, em face do planeamento de alavancagem estratégica delineado nos momentos anteriores.

De modo a concretizar essas etapas, como suprarreferido, o método principal desta investigação foi o estudo de caso (Yin, 2003), conduzido com base numa pesquisa mista, i.e., qualitativa e quantitativa. Tal como defendido por Yin (2003), a combinação

de métodos quantitativos e qualitativos, quando aplicável, proporciona uma base contextual mais rica para interpretação e validação dos resultados. Neste sentido, tendo em vista o cumprimento de cada uma das etapas sequencialmente desenvolvidas, este estudo de caso socorreu-se de vários recursos metodológicos e técnicos que, em síntese, podem ser descritos da seguinte forma:

- a) O *workshop* (Ørngreen & Karin, 2017) foi a técnica usada para a realização da ação de formação;
- b) O *focus group* (Pope & Mays, 2006), a técnica de consenso / quadro de consensualização (Chevalier & Buckles, 2013), a recolha de dados a partir de fontes documentais (Gillham, 2001) e a observação em campo (Bryman, 2012), foram as técnicas utilizadas para a recolha de dados;
- c) Os dados quantitativos obtidos a partir de fontes documentais foram tratados através do *software Microsoft Office Excel 2016*;
- d) E por último, a análise de conteúdo da comunicação (Bardin, 2006) foi a técnica empregue para o tratamento dos dados de natureza qualitativa, oriundos do *focus group*, do quadro de consensualização, das fontes documentais e da observação em campo.

Este conjunto heterogéneo de métodos e técnicas constituiu-se como um meio importante para atingir os objetivos estabelecidos no âmbito do contexto em estudo.

Foi ainda realizada uma revisão da literatura que compreende a análise de estudos e documentos relevantes sobre a matéria em causa, sendo, à luz do defendido por Escoval, Matos e Ribeiro (2009), um método adequado à identificação do estado de arte e explicitação daquilo que se faz, porque se faz, em que circunstâncias e com que resultados.

Nesta investigação a pesquisa foi maioritariamente qualitativa (Bryman, 2012), onde foi feita identificação e descrição de processos, atores, ações e respetivas interações. Esses dados qualitativos foram ainda inseridos e categorizados em tabelas ou através de figuras. Tal como realçado por Bryman (2012), a pesquisa qualitativa é uma estratégia de pesquisa que geralmente enfatiza palavras em vez de quantificação na recolha e análise de dados; como processo estratégico de pesquisa, é amplamente indutivo, construtivo e interpretativo.

No cômputo da pesquisa documental, foi possível identificar dados de carácter numérico que exigiram um tratamento através do *software Excel*, por meio da realização de gráficos, bem como a respetiva organização em figuras, tornando os respetivos

*outputs* mais facilmente compreendidos e facilitando a identificação de variações significativas.

### **3.1 Estudo de caso: Lisbon Junior 7's**

Neste tópico, pretende-se definir, apresentar e contextualizar o método de estudo de caso, tanto a nível conceptual como quanto às suas características.

Yin (2003) refere que um estudo de caso é uma investigação empírica acerca de um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes. O autor sugere que este método deve ser utilizado quando existe a intenção deliberada de cobrir as condições contextuais, defendendo que as mesmas podem ser altamente pertinentes dentro do fenómeno de estudo, acrescentando que o método é adequado para responder a questões do tipo “como” e “porquê” (Yin, 2003).

O foco desta investigação recai sobre um evento desportivo de pequena escala na modalidade de rugby, orientado para o participante ativo, que acontece anualmente no mês de fevereiro, em Lisboa, constituindo-se assim, como o “caso” da presente investigação. Deste modo, um caso único é utilizado para definir os planos de recolha de dados e fornecer *insights* sobre as questões que estão a ser estudadas (Pare, 2001).

Ao optar-se pelo estudo de caso pretendeu-se entender um processo específico – neste caso, a alavancagem de eventos desportivos - dentro do seu contexto real e identificar objetivos e ações que lhe são inerentes para entender o “como” e “quais” estratégias relativas à alavancagem é que são benéficas. Pare (2001) refere que uma questão central no *design* da investigação, por meio do estudo de caso, é a decisão de incluir um ou mais casos no projeto. Uma crítica frequente ao estudo de caso é que, no caso de o mesmo depender exclusivamente de um único caso, não é possível o fornecimento de uma conclusão generalizável. Esta é uma limitação da presente investigação.

Yin (2003) destaca ainda que o estudo de caso pode ser classificado quanto ao objetivo da investigação: a) descritivo, quando o objetivo é descrever o fenómeno dentro de seu contexto; b) exploratório, quando trata problemas pouco conhecidos, objetiva definir hipóteses ou proposições para futuras investigações; ou ainda, c) explanatório, quando possui o intuito de explicar relações de causa e efeito a partir de uma teoria. Embora os três tipos possam ser claramente definidos, existe uma área de sobreposição entre eles. O estudo de caso contemplado por esta investigação é descritivo, uma vez

que este visa entender e descrever o processo de alavancagem de eventos desportivos de pequena escala, mas também explanatório, dado que explora objetivos, estratégias e ações necessárias para potenciar os benefícios positivos de um evento dentro do seu contexto real.

### **3.1.1 Contextualização do estudo de caso**

Uma descrição detalhada do contexto da pesquisa é necessária para avaliar a credibilidade dos resultados da pesquisa e determinar até que ponto estes são transferíveis para outros contextos (Yin, 2003). Harrison, Birks, Franklin e Mills (2017) referem que o contexto é significativo para entender o caso e que as variáveis contextuais incluem fatores políticos, económicos, sociais, culturais, históricos e/ou organizacionais. Nesta sequência, entender o contexto do caso em estudo, bem como as suas características, é fundamental para que se possa enquadrar aprofundadamente o processo de alavancagem.

#### *(1) Lisboa*

Portugal e a sua capital, Lisboa, têm-se posicionado no mundo dos organizadores de eventos desportivos de sucesso, tendo sido palco de diversos eventos nos mais diversos âmbitos, sendo os desportivos um dos pilares do desenvolvimento económico, urbano e social da cidade de Lisboa. A figura 7 demonstra a posição de Portugal quanto à organização de eventos pontuais de grande escala, tendo acolhido eventos desse tipo entre 1990 e 2012 (Parent & Chappelet, 2017). Ficando ainda longe da Alemanha por exemplo, que verificou 69 eventos no mesmo período, mas, no entanto, assumindo uma posição mediana face aos restantes países mundiais.

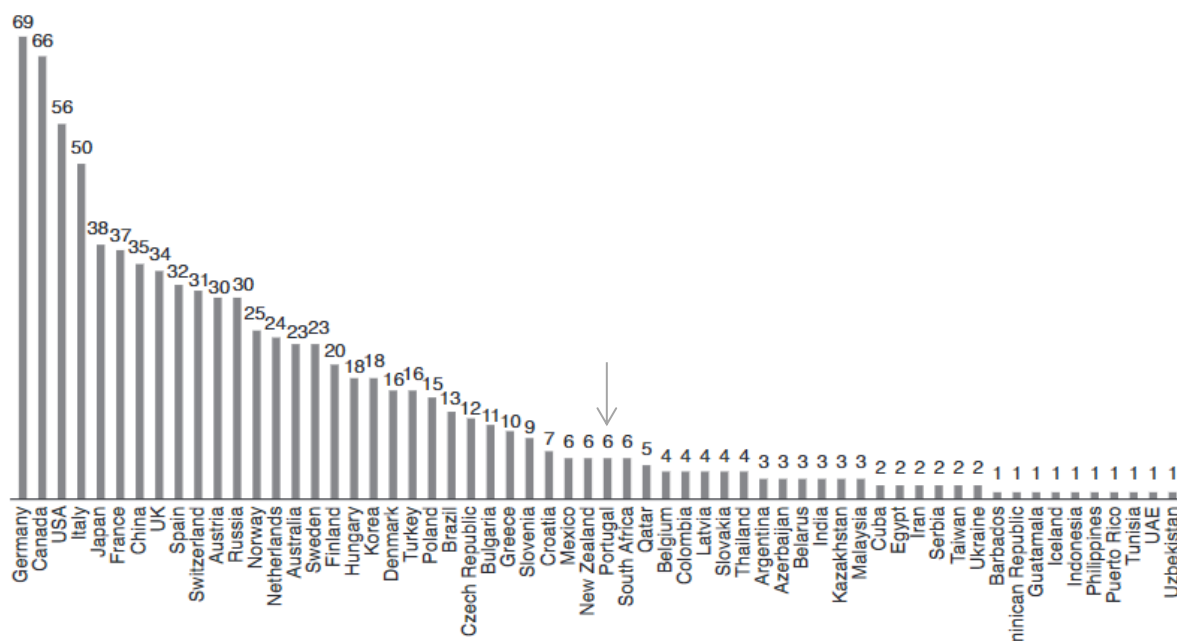


Figura 7: Eventos desportivos pontuais e de larga escala por país entre 1990 e 2012 (Parent & Chappelet, 2017, p.7)

O caso em estudo localiza-se na cidade de Lisboa, havendo uma completa conexão ao destino. Perceber as estratégias utilizadas por este evento de pequena escala, visa gerar contributos para a melhor compreensão e continuação de esforços em alavancar o destino Lisboa e Portugal no geral, e ainda, potencializar os benefícios que devem ser gerados para todos os *stakeholders* envolvidos. Num estudo conduzido com o intuito de avaliar os impactos dos grandes eventos desportivos da cidade de Lisboa (Dionísio, Conceição, Leal & Marcelo, 2016) concluíram que os eventos desportivos ajudaram a consolidar a marca de Lisboa e que as suas paisagens características contribuíram de forma significativa para a promoção da imagem de uma cidade ativa, dinâmica e acolhedora de uma grande diversidade de eventos.

Aquando da candidatura de Lisboa para Capital Europeia do Desporto 2021, diversos atores políticos deixaram o seu testemunho no documento oficial de candidatura da Câmara Municipal de Lisboa (2017). Nesse documento, o Primeiro Ministro de Portugal referiu que Lisboa é uma cidade aberta ao mundo e assume o desporto como expressão de desenvolvimento, qualidade de vida e bem-estar, constituindo-se como um fator determinante para a afirmação de uma cidade mais humana e próxima da população. Destacou ainda que, ao longo dos últimos anos, se têm multiplicado as iniciativas organizadas em prol da promoção da qualidade de vida dos seus habitantes e visitantes, assim como os equipamentos, programas e

infraestruturas dedicados à prática desportiva. Além disso, o dirigente político sublinhou ainda que Lisboa é um palco privilegiado para a realização de destacados eventos desportivos.

No referido documento, destaca-se ainda que, no âmbito dos eventos desportivos, Lisboa já acolheu, com enorme sucesso, a fase final de um Campeonato da Europa e as finais da Liga dos Campeões e da Liga Europa, para além de ter recebido com sucesso campeonatos, taças do mundo e competições de prestígio internacional em modalidades tão diferentes como a ginástica, futsal, ténis de mesa, ténis, snooker, triatlo, rugby, ciclismo, BTT, hipismo, padel, hóquei em patins, voleibol, natação, entre outras. Por exemplo, no âmbito das maiores competições náuticas do mundo, o curso do rio Tejo já acolheu eventos de grande renome internacional, como a *Volvo Ocean Race* e as *Tall Ships Races*. Por último, o documento (Câmara Municipal de Lisboa, 2017) realça ainda que Lisboa é uma das poucas cidades do mundo com três corridas *golden road races label* e cinco recordes do mundo da Federação Internacional de Atletismo. Ao todo, são cerca de quatro centenas as entidades que se dedicam diariamente à produção e oferta de atividade desportiva nas mais de 1600 instalações desportivas existentes na cidade.

## (2) *Rugby*

O rugby em Portugal pode ser considerado como uma modalidade de expressão mais reduzida e de carácter maioritariamente amador. Segundo a Federação Portuguesa de Rugby (2020), existe um total de 6588 atletas federados, dos quais 6093 masculinos e apenas 495 femininos, e um conjunto de clubes, competições e um capital físico e humano que garante o seu desenvolvimento, o fomentar da prática e a receção e interação de eventos privados e com praticantes estrangeiros que contribuem para o desenvolvimento da modalidade. Em estudo está um evento desportivo de rugby e entender o seu contexto e as características da subcultura da modalidade pode permitir uma alavancagem mais eficaz (O'Brien, 2008). Entender a interação das entidades públicas e privadas dentro da modalidade, no âmbito da alavancagem do evento, é igualmente um dos objetivos da investigação, sendo que este elemento é de importância elevada para a eficácia e eficiência do processo de alavancagem.

Segundo a Federação Portuguesa de Rugby (2011), num país onde tradicionalmente o futebol monopoliza todas as atenções e recursos, o rugby só se poderá desenvolver em Portugal, pelo reconhecimento comum da sua diferença de valores e de práticas. Embora fortemente dependente do Instituto do Desporto de Portugal, quer em termos orçamentais, quer em termos de utilização dos espaços, quer

ainda, por uma regulamentação imposta pelo ordenamento jurídico nacional, é no entanto, delegada na Federação Portuguesa de Rugby toda a responsabilidade da implementação de uma política desportiva para a modalidade, intervindo diretamente ou em parcerias com outras instituições públicas e privadas que têm sido um grande suporte numa ótica comercial indispensável à concretização dos seus objetivos.

### (3) *Entidade organizadora*

A *Sports Ventures*, cujo logotipo consta na figura 8, é uma entidade privada fortemente ligada ao rugby, sendo fornecedora de serviços de viagens desportivas e de gestão de eventos desportivos para equipas de todas as idades e padrões de jogo em diversas disciplinas, incluindo, para além do rugby: futebol, basquetebol, hóquei em campo, natação, *lacrosse*, atletismo, entre outras modalidades individuais e coletivas.



Figura 8: Logotipo Sports Ventures (retirado de arquivo da Sports Ventures)

Os eventos e estágios desportivos são as suas duas vertentes de especialização, apesar de também ter executado algum trabalho em eventos *corporate* fora da área desportiva. Os seus produtos incluem *tours* desportivos para escolas, clubes e universidades, *tours* multidesportivos que combinam vários desportos e ainda, campos de estágio em clima quente, oferecendo a região do Algarve e o sul de Espanha, nas épocas mais frias. Por fim, campos de preparação olímpica e paralímpica também fazem parte da sua oferta.

A *Sports Ventures* foi fundada em 2017 e desde aí tem obtido um crescimento significativo, contando com uma vasta carteira de clientes proveniente também da longa experiência do seu *staff core*, que conta com mais de 15 anos de experiência nesta indústria. A empresa foi fundada sobre o simples conceito de serviço e paixão pelo desporto, tendo-se logo posicionado como líder em *tours* desportivos e na gestão de eventos desportivos (figura 9). Opera sob a forma de agência de viagens, o que a torna mais competitiva no panorama económico atual.





Figura 9: Cartaz promocional Sports Ventures (retirado de arquivo da Sports Ventures)

Considerando agora os seus mercados de atuação, destaca-se a Inglaterra através de *tours* de futebol e rugby maioritariamente de escolas, colégios e clubes. Os Estados Unidos da América, onde tem uma forte ligação ao basquetebol universitário, fazendo *outgoing* dos mesmo para Portugal, Espanha e ainda Itália, sendo que estes dois nichos constituem os seus grandes clientes e que têm um peso significativo no seu lucro anual. Outros mercados como França e Suíça também podem ser destacados. Conta ainda como uma vasta rede de parceiros em todo o mundo, cujos serviços são contratados para operar na Península Ibérica como também em Itália, França e Inglaterra.

Em termos de eventos, conta com eventos próprios como é o caso do evento em estudo - *Lisbon Junior 7's* - entre outros: *Algarve 7's*, o recente *Lisboa 7's* e um portfólio de eventos enquanto coorganizadora, como é o caso do *Football for Friendship*, um evento de média/grande escala de origem russa, ou os *Medigames*, provenientes de França. Nos eventos próprios, conta com clientes de todo o mundo, desde a Europa, com seleções e equipas de Itália, França, Rússia, Alemanha, mas também da China, África do Sul ou ainda provenientes da América do Sul.

#### (4) O evento desportivo *Lisbon Junior 7's*

O caso em estudo é um evento desportivo, mais especificamente um torneio de rugby juvenil, que acontece todos os anos em fevereiro em Lisboa, nos campos do Clube de Rugby de Agronomia localizado na Tapada da Ajuda, denominando-se *Lisbon Junior 7's*. Tem uma duração de 2 dias de competição, sábado e domingo, na vertente de rugby de 7 e contempla as categorias de idades sub14, sub16 e sub18. Originalmente foi criado e desenvolvido, em 2017, pela agência de viagens privada portuguesa *Sports Ventures* e teve a sua primeira edição em fevereiro de 2018. A edição observada nesta investigação foi a 3ª, ocorrida nos dias 15 e 16 de fevereiro de 2020. Trata-se de um evento de pequena escala, muito orientado para o participante desportivo, sendo o mercado estrangeiro uma forte aposta.

### 3.1.2 Escolha do caso

Aquando da escolha do caso em que se centra a investigação, é importante ter em conta alguns aspetos, de modo a garantir a relevância e viabilidade da mesma. A escolha deste caso assentou em três aspetos fundamentais.

- Em primeiro lugar, o fácil acesso à informação e participação no planeamento e organização do evento, o que facilitou o processo de recolha de dados. De Urioste-Stone, Daigle, McLaughlin e Fefer (2018) referem que um dos critérios de seleção de um estudo de caso deve ser o facto de este ser acessível, isto é, o investigador ter amplo acesso ao mesmo e ter elevada motivação para a geração de conhecimento sobre a respetiva temática.
- O segundo fator é referente às características do evento em si que, sendo de pequena escala e contando com uma participação internacional significativa, é um evento interessante em termos de análise da alavancagem delineada em edições anteriores, bem como das potenciais estratégias que podem ser implementadas para sustentar o crescimento dos participantes estrangeiros e melhorar dessa forma a rentabilidade do evento. O facto de se tratar de um evento de rugby, uma modalidade com menos expressão e recursos em Portugal, mas que, no entanto, gera turismo e receitas, tal como a análise deste evento permitirá entender, também é uma característica relevante.
- Por fim, o evento conta com apenas três edições de existência e tem margem de crescimento e potencial para um desenvolvimento estratégico sustentável, sendo que a identificação de novas estratégias pode ditar o sucesso de edições futuras.

Importa ainda realçar que, segundo Yin (2003), o caso deve ser selecionado com base em diversos critérios, nomeadamente ser crítico e exemplificativo, o que se verifica no evento em estudo, na medida em que o caso possui as condições que permitem testar as estratégias já delineadas em edições anteriores, à luz do enquadramento concetual da alavancagem estratégica dos eventos desportivos, bem como determinar se as suas proposições estão corretas ou se algum conjunto alternativo de explicações pode ser mais relevante; acresce que também se trata de um caso exemplificativo ou típico, tornando-se informativo acerca de características ou processos comuns ou frequentes dentro do seu fenómeno, ou seja, os processos de alavancagem em contexto de eventos de escala reduzida.

Esta conjuntura de fatores dotou o evento de interesse acrescido e com potencial de estudo da alavancagem existente e emergente, sendo que as evidências deste caso

podem ser relevantes dentro do leque de pequenos eventos, podendo ser replicáveis em outros eventos de dimensão e contextos congéneres.

### **3.2 Planeamento e procedimentos para realizar *workshop* e *focus group***

Existiu um planeamento e um trabalho prévio à aplicação das técnicas de *workshop* e *focus group*, de forma a garantir a realização, a validação e o sucesso da mesma.

Segundo Silva, Veloso e Keating (2014) as questões a que é necessário dar resposta na fase do planeamento relacionam-se, em geral, com os seguintes aspetos: Quais são os objetivos orientadores da realização do projeto de investigação, em geral, e *workshop* e do *focus group*, em particular? Qual a estrutura do guião de entrevista? Quem deverão ser os participantes? Qual o tamanho desejado para os grupos?

Nessa lógica, foi necessário acordar com os intervenientes a sua participação nas atividades, tendo-se procurado desde logo a marcação de uma data, hora e local conveniente a todos. Só ao fim de várias tentativas, foi possível a respetiva realização, fazendo parte do processo uma adaptação às necessidades do painel e do investigador. Foram requeridas as devidas autorizações para utilização do espaço e do tempo útil dos trabalhadores, pois a atividade foi desenvolvida em horário laboral da entidade organizadora. Foi igualmente necessária a preparação de uma apresentação bem estruturada para a realização do *workshop* que, num espaço de tempo mais ou menos curto, fosse capaz de abranger as temáticas mais importantes de forma sucinta, tendo sido um desafio, perante toda a informação disponível, uma vez que a filtragem necessária que requer tempo e dedicação. Em relação ao *focus group*, apesar de a atividade ter o objetivo de ser informal, flexível e aberta à discussão constante, foi necessário um planeamento mais ou menos rígido dos incentivos e dos momentos de intervenção por parte de cada elemento do painel, de modo a conduzi-lo ao alcance dos objetivos propostos.

Segundo Ørngreen e Karin (2017), um *workshop* significa um arranjo através do qual um grupo de pessoas adquire novos conhecimentos. O *workshop* realizado constituiu-se como um meio para exposição dos principais quadros teóricos, conceitos e ideias da temática da alavancagem estratégica dos eventos desportivos, bem como um conjunto de recomendações na ótica do investigador. Por seu turno, a aplicação da técnica de *focus group* teve como guião o exercício de treino executivo em alavancagem de eventos desportivos desenvolvido por O'Brien e Chalip (2007a, 2007b). Por fim, um

instrumento de consensualização (Chevalier & Buckles, 2013) permitiu encerrar a atividade.

O objetivo principal do *workshop* foi a sensibilização, a identificação e a demonstração da aplicabilidade e da importância de estratégias de alavancagem num evento desportivo que, por conseguinte, dotasse os participantes das seguintes valências: adquirir a capacidade de articular a lógica da alavancagem de eventos desportivos; possuir as ferramentas para formular estratégias capazes de otimizar os benefícios económicos, sociais, ambientais e desportivos (e.g., prática desportiva, desenvolvimento do desporto e hábitos e estilos de vida saudáveis) de um evento desportivo; entender o que é necessário para melhorar a imagem do destino / comunidade acolhedora, usando os *media* relacionados com o evento e ainda, compreender a necessidade da constante busca, atualização, formação e aplicação do corpo teórico da gestão estratégica e alavancagem de eventos desportivos. Para a condução do *workshop*, recorreu-se à uma apresentação *PowerPoint* que incluiu texto, fotografias e vídeos. Deste modo, foram seguidos os conselhos de Pope e Mays (2006), que referem que o facilitador pode levar materiais, como fotos dos meios de comunicação ou anúncios, para ajudar a focar a atenção dos participantes.

No *workshop* foi introduzida a temática da alavancagem de eventos desportivos e destacada a sua importância de modo a familiarizar o painel com o tema. Posteriormente, foi apresentada uma perspetiva evolutiva / histórica, tanto do campo de pesquisa como das próprias práticas acerca da alavancagem de eventos desportivos. Foram apresentados conceitos e modelos de alavancagem: o económico, o social, o ambiental / *triple bottom line* e o da prática desportiva. Foram dados exemplos e casos reais e ainda, recomendações acerca do evento em estudo, tendo-se transferido para a realidade toda a teoria exposta e demonstrado desta forma a sua aplicabilidade. Igualmente, foi realizado um olhar retrospectivo sobre as edições ocorridas do evento, uma vez que nem todo o painel acompanhou o evento desde a sua primeira edição. Durante a ocorrência do *workshop*, o painel foi interventivo no sentido de esclarecer algumas dúvidas.

A aplicação da técnica de *focus group* complementou a exposição teórica, fazendo emergir as ideias dos participantes, no sentido da geração de objetivos estratégicos e das respetivas ações específicas, sob um consenso comum, após o debate incentivado pelo investigador, tendo ainda ocorrido posteriormente, uma discussão sobre a viabilidade da implementação dessas ações. A realização do *focus group* utilizou um *flipchart* para registo de ideias e para a elaboração do quadro de

consensualização. O *focus group* foi conduzido pelo próprio investigador, enquanto facilitador / moderador (Bryman, 2012), mas não de forma intrusiva, em conformidade com os procedimentos de Chevalier e Buckles (2013), de modo a garantir a validade da aplicação desta técnica. Tal como advogado por Pope e Mays (2006), o facilitador do grupo começou por explicar que o objetivo dos grupos focais é incentivar as pessoas a conversarem, em vez de se dirigirem ao pesquisador. No início da sessão do *focus group* foram distribuídas, aos participantes, folhas brancas e uma caneta, necessárias ao registo das suas ideias, o que foi importante para facilitar e separar o processo de pensamento individual, dando a liberdade que é proporcionada pela escrita em silêncio, eliminando a influência / pressão do grupo, que se pode verificar no processo de geração de pensamento coletivo, onde existe uma partilha de ideias e discussão em grupo. Tal como destacado por Delbecq (1971), na técnica *focus group* a exigibilidade aos indivíduos de escreverem as suas ideias em silêncio e de forma independente antes de uma discussão, aumentou o número de soluções geradas pelos grupos e também resultou numa maior criatividade, além de uma participação mais equitativa, gerando decisões de alta qualidade.

Nesta sequência, no início do *focus group* foi pedido aos participantes que se focassem no evento em estudo e que identificassem as estratégias já utilizadas pela organização para potenciar os respetivos benefícios positivos. De seguida, as principais ideias foram apontadas no *flipchart* e foram comparadas com aquelas que já tinham sido identificadas, durante o *workshop*, pelo investigador. As finalidades dessas ideias foram discutidas em grupo, bem como o seu potencial de eficácia. Posteriormente, foi pedido ao painel que identificasse individualmente e que escrevesse na folha de papel fornecida, novas estratégias que pudessem ser aplicadas ao evento. Este foi um momento de geração silenciosa de ideais. Após alguns minutos, foi pedido a todos que partilhassem as suas ideias. O moderador, de seguida, apontou todas as ideias no *flipchart*, permitindo a sua cabal visualização. Foi então aberta uma discussão em grupo das novas estratégias identificadas. De seguida procedeu-se à uma priorização das ideias de modo a organizá-las por ordem de importância, tendo-se desta forma obtido um quadro consensual das novas ideias geradas pelo painel. Cada ator deu a sua opinião sobre a importância das diferentes estratégias. De seguida, em conjunto, através de discussão, procedeu-se à limitação da listagem de todas as ideias propostas em função da sua viabilidade. O passo seguinte consistiu na ordenação, por grau de importância, dessa listagem de ações de alavancagem estratégica. O resultado final foi um quadro consensual de ações de alavancagem possíveis de implementar no evento. Por fim, foi explorada a temática de implementação, tão ou mais importante que as

próprias ideias em si, dado a viabilidade ser fundamental na execução de uma estratégia. Para encerrar a atividade, foi feita uma conclusão e obtenção de *feedback* acerca da atividade no seu geral.

No mesmo dia, com dois meses de antecedência ao evento, foi primeiro realizado o *workshop* e depois, o *focus group*, nos escritórios da entidade organizadora; ambos contaram com o mesmo painel, cuja composição pode ser analisada na tabela 1 (ver infra 3.4.1): a própria entidade organizadora, representada por 6 elementos, a federação responsável pela modalidade em causa, com 1 elemento, e ainda, o clube coorganizador e responsável pelo complexo desportivo que aloca o evento igualmente, por 1 elemento. Os diferentes intervenientes tinham *background* de formação diferenciado e pertenciam a departamentos de ação distintos o que permitiu, ao longo da sessão de *focus group*, uma discussão e geração de ideias mais diversificadas. Um terço do painel era do género feminino. Todos os elementos eram de nacionalidade portuguesa. A duração do *workshop* foi de 2 horas e a do *focus group* foi de 1 hora, tendo sido terminado com um momento de reflexão e conclusão; entre a realização das duas técnicas, houve uma pausa de cerca de 30 minutos.

Existem na literatura evidências diversas acerca daquilo que é o número mínimo e máximo de constituintes do grupo focal, no entanto, é destacada uma linha de pensamento comum: o grupo focal não deve ser nem muito reduzido nem muito alargado (Gill, 2009), sendo aconselhável que o grupo focal contenha, no mínimo, seis participantes e, no máximo, dez. Já para Gatti (2005), a duração das sessões não deve ultrapassar três horas e por sua vez, a quantidade de elementos depende da necessidade do grupo. Gatti (2009) defende ainda que o número de pessoas da técnica pode variar de seis a doze participantes, já para Flick (2009) o ideal é de cinco a nove pessoas. Deste modo, a atividade do grupo focal seguiu as recomendações gerais em termos de número de participantes e da duração da atividade.

Foi efetuada uma gravação áudio, com a permissão de todos os intervenientes, e posteriormente, uma transcrição *ipis verbis*. São apontadas duas vantagens principais em usar gravações de áudio e transcrição como base para a análise (Bloor, Frankland, Thomas & Robson, 2001). Em primeiro lugar, não há necessidade de uma segunda pessoa registar manualmente a interação ao lado do facilitador da atividade. Bryman (2012) refere que a sessão de grupo focal funcionará melhor se for gravada e posteriormente transcrita. A propósito da relevância da gravação, Silva et al. (2014) sugerem mesmo a utilização de mais do que um gravador, no sentido de assegurar a “captação” de todas as interações ocorridas ao longo da discussão do grupo. Como a

função de gravação se tornou redundante, os pesquisadores são incentivados a aprender e desenvolver as habilidades / competências do facilitador do grupo. A segunda vantagem de basear a análise em gravações e transcrições de áudio é que ela evita erros que podem ser feitos, quando se adota um registo manual, podendo esta ser imprecisa e seletiva.

### **3.3 Recolha de dados**

O método de pesquisa qualitativa pode utilizar uma ou mais técnicas para a recolha de dados empíricos. Como descrito por Myers (1997), tais técnicas variam entre entrevistas, técnicas observacionais (como observação participante e trabalho de campo), até à pesquisa de documentos; o autor também refere que as fontes de dados escritas podem incluir documentos publicados e não publicados, relatórios de empresas, memorandos, cartas, relatórios, mensagens de email, artigos de jornal e assim por diante. Nesta investigação, tal como anteriormente referido, a recolha de dados foi feita a partir do *focus group*, do quadro de consensualização, de fontes documentais e da observação em campo.

#### **3.3.1 Focus group**

No âmbito desta investigação, o *focus group* foi utilizado como técnica de recolha de dados. Pope e Mays (2006) referem que os grupos focais são uma forma de entrevista em grupo que capitaliza a comunicação entre os participantes da pesquisa para gerar dados; os autores realçam ainda que, embora as entrevistas em grupo sejam frequentemente utilizadas apenas como um meio rápido e uma forma conveniente de recolha de dados de várias pessoas simultaneamente, os verdadeiros grupos focais são projetados explicitamente para capitalizar a interação do grupo de modo a fornecer tipos distintos de dados. Nesta sequência, os intervenientes são incentivados a conversar, fazer perguntas, trocar ideias e comentar as experiências e pontos de vista uns de outros.

Nesta investigação, a técnica de *focus group*, que foi conduzida com recurso ao exercício de treino executivo em alavancagem de eventos desportivos desenvolvido por O'Brien e Chalip (2007a, 2007b). O objetivo principal foi discutir em grupo o evento desportivo em estudo, com o qual o painel estava familiarizado, gerando novas ideias. Os objetivos específicos do grupo focal foram os seguintes: a) identificar características da subcultura da modalidade em estudo – rugby; b) analisar o evento para identificar se foi, ou não, alavancado nas suas anteriores edições; c) onde a alavancagem era

aparente, explicar quais os objetivos estratégicos que estavam a ser pretendidos e identificar as táticas que foram utilizadas para alcançar esses objetivos; d) indicar ainda se esses objetivos estratégicos foram atingidos ou não, e as respetivas razões; e) oferecer sugestões para melhorar a alavancagem das edições anteriores do evento e para o estabelecimento de novos objetivos estratégicos e consequente introdução de novas estratégias de alavancagem; e f) organizar, por grau de importância (ou possibilidade de concretização), os novos objetivos e estratégias que emergissem do grupo focal.

Num mundo atual agitado, onde o excesso de informação torna difícil a gestão para a atuação dos atores sociais, este instrumento permitiu não só criar um espaço de debate em torno de um assunto comum a todos os elementos do grupo - um evento desportivo específico - facilitando a expressão de ideias e experiências, mas também a construção e análise dos seus posicionamentos em termos de representação e de atuação futura (Pope e Mays, 2006).

No âmbito do fenómeno de alavancagem desportiva, o *focus group* possibilitou estudar o modo como os indivíduos constroem um sentido coletivo (Bryman, 2012). Assim, nesta forma de entrevista em grupo participaram vários atores, para além do moderador / facilitador, tendo sido colocadas questões acerca de um tópico em particular - a alavancagem estratégica de eventos desportivos – com ênfase na interação dos elementos do grupo e na construção conjunta de significado (Bryman, 2012), neste caso, na geração de novas ideias acerca da temática em estudo.

Promoveu-se, desse modo, a flexibilidade na exploração dos tópicos abordados, a valorização dos pontos de vista de cada um, a exploração e a clarificação das suas opiniões sobre a temática, para tentar proporcionar a reavaliação de posições cristalizadas e a emergência de novas formas de pensar, de aprofundar o assunto, trazendo à superfície novos elementos úteis como respostas aos objetivos do estudo (Escoval, Matos & Ribeiro, 2009).

Chalip, et al. (2017) recorreram à imaginação criativa de um painel de especialistas para formular e construir o modelo da alavancagem da participação desportiva, salientando que estes métodos são valiosos quando é considerado o potencial do legado resultante de um evento desportivo. Nesta sequência, a utilização de um painel com os elementos essenciais para gerar novas ideias quanto à alavancagem de um determinado evento desportivo, tornou-se muito viável na presente investigação.



O objetivo foi que a partir deste centro principal, a informação e as ideias se ramificassem para os restantes *stakeholders*, criando assim uma rede de ligação entre as várias partes interessadas, do topo para a base. Posteriormente, pretende-se que exista um movimento bilateral quanto à alavancagem estratégica e consequentes ações a desenvolver, promovendo interações de todos os atores do evento.

Foi necessário selecionar um conjunto de pessoas que constituíssem o painel para a realização do grupo focal. Com base na análise documental e através da observação da interação dos diferentes atores do evento, foi definido aquilo que se considera o centro sobre o qual assenta toda a operacionalidade do evento, sendo este constituído por três entidades organizacionais.

Em primeiro lugar a própria entidade organizadora, *Sports Ventures*, que criou e desenvolveu de raiz este evento, que é o principal impulsor de quaisquer melhorias e que é o único órgão dotado de capacidade para implementar alterações significativas, na medida em que é nesta empresa que se centra a tomada de decisão e a aceitação, ou negação, sobre as ações a desenvolver para alavancagem do evento. Em segundo lugar, a Federação Portuguesa de Rugby, que é o órgão de apoio institucional e que é responsável pela promoção da modalidade e das respetivas atividades, existindo um maior poder e conhecimento sobre a modalidade, tanto no que respeita ao panorama nacional como ao internacional. Por último, o Clube de Rugby Agronomia, que é coorganizador, apoiando o trabalho desenvolvido pela entidade organizadora e cujas instalações são utilizadas para alocar o evento, detendo por isso, um maior poder e conhecimento sobre o local do evento, a sua capacidade e gestão.

A tabela 1 expõe os diferentes intervenientes, explicitando o respetivo departamento / função na entidade que representam e igualmente, a sua formação e *background* profissional. Foram ainda atribuídos códigos que identificam os vários atores, para que, quando são mencionadas as suas intervenções, possa ser efetuada uma relação entre a função que ocupam e a respetiva tomada de posição.

Tabela 1: Caracterização e identificação do painel de atores intervenientes.

Entidade	Número de intervenientes	Departamento	Formação ( <i>background</i> )	<i>Background</i> Profissional	Código ator
<b>Organização Sports Ventures</b>	6	Design, Marketing e Comunicação	Belas Artes e Design	Agências de design e <i>branding</i> , agências desportivas	A1

		Operacional e Logístico	Gestão de Empresas	Gerente de empresas	A2
			Gestão de produtos turísticos	Agências de viagens e desportivas	A3
			Estudante em Gestão do Desporto	Restauração e Treino Desportivo	A4
			Ciências do desporto, Educação e Sociologia do Desporto	Campos de treinos, campos de férias, agências desportivas	A5
		Coordenador do Evento, diretor desportivo e responsável pela angariação dos patrocínios	Ciências do Desporto	Diretor geral de um clube desportivo	A6
<b>Federação Portuguesa de Rugby</b>	1	Consultor	Ciências do Desporto	Diretor geral de um clube desportivo	A7
<b>Clube Rugby Agronomia</b>	1	Diretor Desportivo	Ciências do Desporto	Diretor geral de um clube desportivo	A8

### 3.3.2 Instrumento de consensualização

Após a aplicação da técnica de grupo focal, procedeu-se a uma etapa importante no contexto desta investigação, que foi a obtenção de uma lista consensual de ideias por parte do painel. Esta última etapa é destacada por O'Brien & Chalip (2007a, 2007b) no exercício executivo de alavancagem de eventos desportivos. Esta etapa foi conduzida com base nas etapas finais da técnica do grupo nominal (Chevalier & Buckles, 2013), que é um processo de dinâmica de grupo que tem por finalidade chegar a uma solução de um determinado problema através de uma votação (Escoval, s.d.), promovendo a consensualização de ideias. As várias etapas da técnica do grupo nominal podem ser consultadas nos anexos. Para esta investigação, importa apenas destacar três passos desta técnica, que guiaram o painel no sentido de se atingir o consenso (tabela 2). Nesta investigação não existiu uma efetiva votação através de pontuação, uma vez que o consenso foi atingido através da discussão em grupo.

Tabela 2: Etapas da técnica de grupo nominal (Escoval, s.d.)

1	Votação e priorização: a etapa envolve a priorização anônima das ideias/soluções em relação ao problema original em questão. Os participantes enumeram, em grau de importância (geralmente de 1-5), cada ideia. A intenção do voto anônimo e quantificado é impedir a pressão do ambiente. Duração: 5 min.
2	Discussão da votação: discutem-se brevemente os resultados, aqui é a última oportunidade para clarificar as sugestões expressas no quadro e para apresentar razões de concordância e de discordância, isto para garantir que a diferença de votações é resultado de várias opiniões e não de falta de esclarecimento dos itens em discussão. Duração: 10 min.
3	Última votação: vota-se, de novo, de maneira idêntica à anterior. Obtém-se a lista final dos itens selecionados, devidamente classificados por ordem de prioridades. Encerra-se a sessão.

No âmbito da lista de todas as ações apresentadas pelo painel, foi pedido, em primeiro lugar, que cada um dos atores escolhesse aquelas que seriam mais viáveis em termos de recursos financeiros, humanos e temporais. As listas individuais foram ouvidas por todos. Posteriormente, solicitou-se que através de uma discussão em grupo, se alcançasse um conjunto consensual de estratégias. Perante o referido conjunto, as ações foram ordenadas em conjunto pelo painel, tendo-se obtido o resultado final de estratégias consensuais. Este processo possibilitou uma triagem de estratégias, mais ou menos importantes, delimitando aquelas que seriam foco de análise.

Em síntese, o instrumento de consensualização permitiu encerrar a atividade. A sua finalidade consistia em chegar a uma solução conjunta, por meio de uma priorização dos objetivos e ações previamente identificados, possíveis de desenvolver, em particular na terceira edição do evento em estudo. Dois critérios principais foram apontados aquando do processo de priorização. Por um lado, o grau de importância / interesse que cada objetivo / ação continha para o evento; por outro, de forma realista, o grau de possibilidade de implementação, isto é, em função do tempo e dos recursos disponíveis dos *stakeholders*.

### 3.3.3 Recolha de dados documentais

Uma descrição clara das fontes de dados e a maneira como elas contribuem para os resultados da pesquisa é um aspeto importante da confiabilidade e validade dos resultados (Benbasat et al., 1987). Gillham (2001) destaca ainda, que um estudo de caso assenta sobre uma variedade de diferentes tipos de evidências, existentes no respetivo cenário, devendo ser abstraídas e agrupadas para obter as melhores respostas possíveis para as perguntas da pesquisa; o autor também alerta que é provável que nenhum tipo ou fonte de evidência seja suficiente, ou suficientemente válido, por si só. O uso de múltiplas fontes de evidência, cada uma com seus pontos fortes e fracos, é uma característica chave do estudo caso. O autor refere também que

documentos escritos são geralmente usados para complementos de outros métodos ou então para a sua preparação. No caso desta investigação, foram utilizados documentos oficiais da entidade organizadora, que os colocou à disposição do investigador, tais como: relatórios de edições anteriores do evento, de propostas a clientes, propostas a fornecedores, propostas de patrocínio, brochuras promocionais e ainda protocolos com outras entidades. Foram ainda recolhidas informações a partir de redes sociais e do *site* da empresa organizadora, bem como do *site* do evento. Foram igualmente consultados outros *sites* externos, nomeadamente dos patrocinadores e outros *stakeholders*, para fins de avaliação da interação com a entidade. Bryman (2012) refere que os documentos constituem um conjunto muito heterogéneo de fontes de dados, que incluem documentos pessoais, documentos oficiais de fontes públicas e privadas, bem como dos meios de comunicação de massa; tais materiais podem ser foco de investigação quantitativa e qualitativa. Os documentos podem estar impressos, visuais, digitais ou qualquer outro meio em que seja possível arrecadá-los. Os critérios para avaliar a qualidade dos documentos são a autenticidade, a credibilidade, a representatividade e o significado (Bryman, 2012).

A recolha destes documentos foi feita com o objetivo de facilitar a caracterização do evento, identificar como a entidade organizadora tinha alavancado o evento desportivo ao longo das anteriores edições e ainda, identificar estratégias emergentes de alavancagem através da identificação de lacunas e dos *stakeholders* do evento. Foi igualmente possível, como descrito aquando da seleção do painel, identificar os atores mais interessantes para integrar o *focus group*, tal como as suas interações.

#### **3.3.4 Observação em campo**

Com o objetivo de registar e analisar o processo de alavancagem, nomeadamente para verificar a implementação das ações planeadas, a dinâmica entre os atores que integraram o evento e ainda oportunidades emergentes de alavancagem, foi realizada uma observação participante, não estruturada, em campo, desde novembro 2019 até fevereiro 2020, da seguinte forma: a) nos três meses antecedentes ao evento, junto da sede da entidade organizadora; b) durante o próprio evento, tanto nas instalações do torneio, como nos hotéis onde as equipas participantes estavam alojadas, tendo sido efetuado o seu acompanhamento ao longo dos dias em que permaneceram em Portugal, dentro e fora do torneio; e c) finalmente, nas duas semanas após o evento, de modo a encerrar a análise do processo de alavancagem em estudo.

Bryman (2012) refere que a observação participante implica a imersão relativamente prolongada do observador no ambiente social, procurando observar o comportamento dos membros desse ambiente; o autor ainda refere que a observação não estruturada não implica o uso de um horário rígido de observação para o registo do comportamento, tal como foi o caso desta investigação. Em vez disso, o objetivo é registar o máximo possível de detalhes. Importa destacar que esta análise foi feita em *full-time* junto da entidade organizadora, ou seja, semanalmente; considerando 8 horas diárias de base, o que perfaz um total de 40 horas por semana, durante cerca de 14 semanas, resultando num total de 560 horas de observação em campo. Pope e Mays (2006) destacam que para a qualidade dos estudos observacionais é exigida uma responsabilidade ao pesquisador no fornecimento de descrições detalhadas da recolha e análise dos dados. Detalhes sobre como a pesquisa foi conduzida são cruciais para avaliar a sua integridade, como por exemplo, identificando quanto tempo foi gasto em campo, a proximidade do pesquisador com a ação, entre outros elementos.

Para garantir o registo de tudo que aquilo que fosse pertinente para a investigação, foi utilizado um caderno de campo /observação, consistindo na compilação de todas as informações recolhidas e ideias emergentes do processo. Pereira (2013), aquando do estudo de um portfólio de eventos desportivos náuticos, utilizou este elemento para garantir a validade, lógica e consistência dos dados recolhidos durante o processo. Precisamente, nesta investigação, foi adotado o caderno de observação em campo de Pereira (2013).

Esta observação permitiu uma melhor compreensão das dinâmicas que envolveram o evento, nomeadamente entre os vários atores, organizadores, participantes e restantes *stakeholders* e ainda, de todo o processo, desde a identificação de objetivos estratégicos e ações à sua implementação, passando pelo respetivo planeamento.

### **3.4 Tratamento e análise de dados**

Após a recolha dos dados, seguiu-se o passo de tratamento e análise dos mesmos. Como proclamado por Mozzato e Grzybovski (2011), os dados em si constituem apenas dados brutos, que só terão sentido se forem trabalhados de acordo com uma técnica de análise apropriada.

Em primeiro lugar, os únicos dados quantitativos foram obtidos através da análise documental (sobretudo, documentos produzidos pela gestão da empresa organizadora do evento em estudo), tendo sido organizados em gráficos e tabelas. Os gráficos foram

elaborados através da ferramenta de *software* Microsoft Office Excel, facilitando a sua compreensão, tendo sido identificadas variações e tendências nos dados obtidos.

Em segundo lugar, para a revisão bibliográfica, o *software EndNote X7* permitiu extrair, armazenar e organizar os artigos obtidos a partir das bases de dados, por categorias de alavancagem estratégica e de interesse para a investigação.

Após a recolha de dados por meio da aplicação da técnica de *focus group*, da observação em campo e das fontes documentais, foi igualmente necessário organizar, analisar e categorizar os dados qualitativos obtidos. O tratamento e a análise de dados qualitativos estão associados a uma postura interpretativa que procura, através de uma recolha massiva de dados, encontrar ligações entre categorias e conceitos de maneira a construir pressupostos teóricos suficientemente válidos, permitindo a sua generalização (Mozzato & Grzybovski, 2011). Nesse sentido e de acordo com Bardin (2006), foi adotada a técnica de análise de conteúdo, que consiste num conjunto de técnicas de análise de comunicações, tendo como objetivo ultrapassar incertezas e enriquecer a leitura dos dados colecionados, na sua vertente qualitativa categorial. Segundo Bardin (2006), esta técnica utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, especificando três etapas da técnica de análise de conteúdo:

- I. A pré-análise, como fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de o tornar operacional, sistematizando as ideias iniciais de forma não estruturada, importantes para as próximas fases da análise.
- II. A exploração do material constitui a segunda fase, que consiste na análise do material, criando e definindo as necessárias categorias.

As categorias (Bardin, 2006) são grandes enunciados que abarcam um número variável de temas, segundo seu grau de intimidade ou proximidade, cuja análise permite exprimir significados e elaborações importantes que atendam aos objetivos de estudo e criem novos conhecimentos, proporcionando uma visão diferenciada sobre os temas propostos. Conjuntamente, na formação das categorias e subcategorias, é prudente a codificação das unidades de análise (Campos, 2004), para que essas não se percam na diversidade do material trabalhado; codificar é o processo através do qual os dados brutos são sistematicamente transformados em categorias, permitindo posteriormente, a discussão precisa das características relevantes do conteúdo.

- III. A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados e respetiva interpretação.

Com base na técnica descrita anteriormente, os dados foram tratados, analisados e categorizados.

As intervenções dos atores, aquando da técnica de *focus group*, foram organizadas conforme os assuntos tratados ou de interesse, em tabelas. Assim, existiu a necessidade de criar categorias de interesse de modo a alocar as ideias expostas. Estas categorias emergiram a partir dos objetivos específicos da investigação: a) subcultura desportiva do rugby; b) objetivos estratégicos e ações emergentes; e c) barreiras, problemas e limitações.

Para melhor compreender o resultado final desta técnica – i.e., um quadro consensual de ideias - foi necessário definir os objetivos estratégicos, ou seja, categorizar as ideias conforme as áreas de alavancagem onde se enquadravam. Neste âmbito, foram definidas várias categorias, sendo que algumas estratégias não podiam ser colocadas numa única categoria, tendo por isso sido classificadas concomitantemente, em várias categorias.

Os dados resultantes da observação em campo e da recolha de dados a partir das fontes documentais, foram organizados e categorizados conforme o tipo de alavancagem e conforme se tratassem de objetivos, estratégias ou oportunidades, tendo sido apresentados em conformidade com o objetivo específico da investigação que sustentados pelos mesmos.

### **3.5 Qualidade da Investigação**

Yin (2003) definiu um conjunto de testes que podem ser realizados para avaliar a qualidade de qualquer investigação empírica social. Para que seja reconhecida a fiabilidade no estudo de caso, Yin (2003) aconselha o investigador a efetuar uma descrição pormenorizada, rigorosa e clara de todos os passos do estudo, para que outros investigadores possam replicar os mesmos procedimentos noutros contextos similares. Nesse sentido, tentou-se expor de forma extremamente detalhada, as características do estudo, as razões que pautaram a sua eleição, os procedimentos observados para a recolha dos dados e o modo como estes foram analisados e discutidos, garantindo a possibilidade da referida réplica do estudo, por outros investigadores, noutros contextos semelhantes. Foi ainda feita uma descrição densa das relações entre atores, objetivos estratégicos, ações e inferências consideradas na investigação.

Recorreu-se igualmente à triangulação para garantir a validade interna. Stake (2005) sugere que o estudo de caso pode ganhar em credibilidade se o investigador recorrer a processos de triangulação metodológica. Nesse sentido, foi utilizado mais de um método para recolha de dados, nomeadamente o *focus group*, a pesquisa documental e ainda, a observação em campo. Contribuiu igualmente para a triangulação o facto de mais dois investigadores (três, ao todo) terem confrontado e verificado os dados obtidos no caso, conferindo credibilidade acrescida à investigação.

Quanto à confiabilidade, as técnicas utilizadas nesta investigação e os respetivos procedimentos foram adotados de metodologias já utilizadas anteriormente, sendo que os mesmos foram descritos com detalhe em termos de processos de preparação e execução das mesmas.

#### **4 Apresentação de Resultados**

A exposição dos resultados da investigação foi organizada segundo os cinco objetivos específicos propostos, nomeadamente a: a) caracterização do evento desportivo de pequena escala; b) identificação e descrição dos objetivos estratégicos, assim como as ações necessárias no processo de alavancagem de acordo com os modelos de alavancagem económica, social, ambiental e ainda, da participação e desenvolvimento desportivo; c) identificação e análise da forma como a entidade organizadora alavanca um evento desportivo de pequena escala, num contexto real, ao longo das suas sucessivas edições; d) identificação e análise das estratégias emergentes de alavancagem e respetiva priorização, em contexto real, bem como sobre os benefícios para a comunidade de acolhimento, tendo em conta as interações dos objetivos, ações e atores; e d) identificação e análise das barreiras e dos facilitadores ao longo do processo de alavancagem estratégica do evento em estudo.

##### **4.1 Características do evento em estudo – *Lisbon Junior 7's***

Nesta secção são apresentadas as características do evento em estudo, nomeadamente quanto aos seus objetivos, localização, dimensão, diferenciação, duração, orientação e ainda, o *engagement* das plataformas sociais. A conjugação de todos estes parâmetros permite criar uma imagem integral do evento e apoiar a sua classificação, em termos de tipologia de evento desportivo.

Através da realização do evento, os organizadores procuram incentivar a participação e o desenvolvimento do rugby juvenil, entre clubes e escolas da região,



bem como promover e incrementar o desenvolvimento do rugby de 7, entre equipas juvenis. Pretendem também, proporcionar aos clubes / equipas participantes a oportunidade de continuar a desenvolver as suas habilidades em campo, através de uma competição amigável com jogadores de todo o mundo. Buscam ainda, promover os valores tradicionais do rugby, através de uma competição internacional. Em termos de ambição futura, os organizadores desejam desenvolver e estabelecer o *Lisbon Junior 7's* como o maior e mais emocionante festival juvenil de rugby de 7 da Europa.

A localização do evento é privilegiada: em Lisboa, a escassos quilómetros do centro da cidade, inserida no 'pulmão' da capital, rodeada por natureza e com uma vista panorâmica e emblemática da cidade. As instalações desportivas do Clube de Rugby de Agronomia (doravante, Clube) contam com dois campos de relvado natural (um deles com bancadas) e um campo de relva sintética, permitindo a competição simultânea dos três escalões etários, o que contribui para o efeito de festival de rugby. Como instalações suplementares, o Clube possui ainda um campo de futebol de 7 em relva sintética, um *clubhouse*, uma sala de musculação, seis balneários para as equipas, dois balneários para os árbitros, lavandaria, restaurante e uma sala de eventos. A multiplicidade de características presentes no conjunto das instalações do Clube (figura 10) permite largamente, o acolhimento do evento.



Figura 10: Campos de Rugby do Clube de Rugby de Agronomia (Fotografia de Luís Cabelo)

Fundado em 1935, é um dos clubes de referência do rugby português. Com mais de 80 anos de história, tem vindo a somar diversos títulos nos diferentes escalões onde atua. Atualmente, tem cerca de 400 atletas federados (Agronomia, 2020). O Clube consta como coorganizador do *Lisbon Junior 7's* desde a primeira edição do evento. Na figura 11 pode ser visualizado o mapa do evento, sendo facilmente identificáveis as várias zonas criadas pelos organizadores. Assim, além das três zonas dos campos de prática desportiva, existe ainda uma área de *street food*, um *fun park* (apenas na edição

de 2018), uma zona de inscrição das equipas, um *tournament office*, um bar e ainda, os balneários de apoio. Apesar de não estar indicado neste mapa, existem ainda tendas de abrigo para as equipas nas zonas entre os campos, aumentando o conforto durante o evento e combatendo o fator de imprevisibilidade das condições atmosféricas.



Figura 11: Mapa do evento *Lisbon Junior 7's* (retirado de arquivo da *Sports Ventures*)

Quanto ao número de participantes, onde se incluem atletas e treinadores, a primeira edição do evento (2018) contou com cerca de 704 participantes. Tal como observável na figura 12, na edição seguinte (2019), o número aumentou para um total de 833 participantes, pelo que se verificou uma variação positiva de mais de uma centena de participantes, face aos números de 2018. Contudo, na 3ª edição do evento, constatou-se um decréscimo do número de participantes (589).

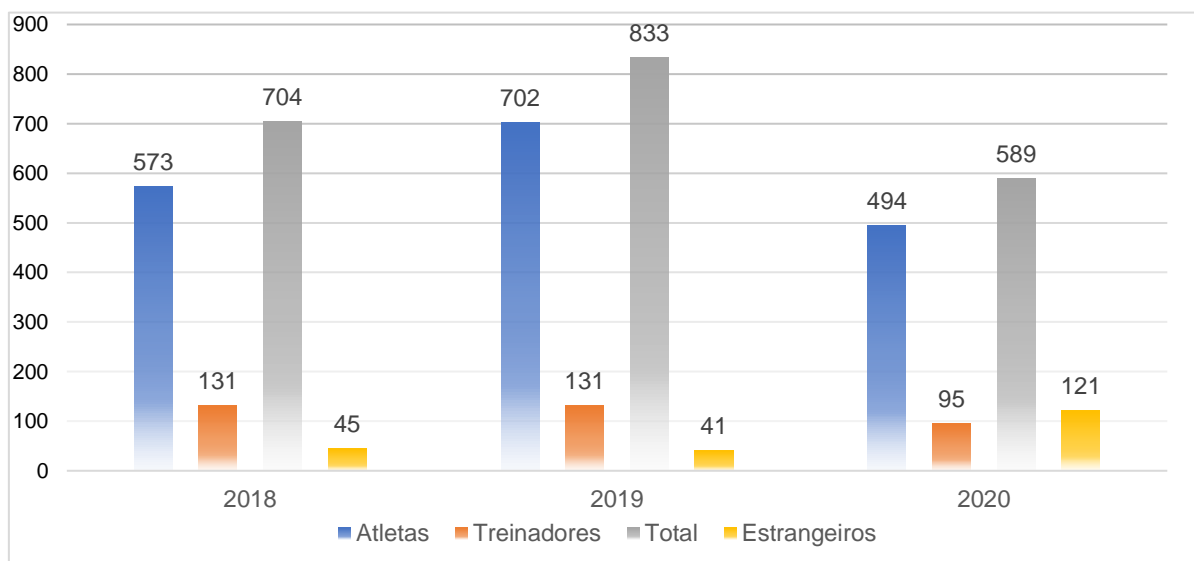


Figura 12: Número de participantes por ano do *Lisbon Junior 7's*

Podem ainda ser denotadas certas características distintivas do evento. Em primeira instância, a forte aposta num público-alvo que foi identificado como o mercado dos participantes / atletas estrangeiros. Toda a comunicação do evento – *naming*, logotipo do evento, redes sociais, brochuras e site – é efetuada na língua inglesa, o que dá consistência ao posicionamento do evento para o mercado estrangeiro. No entanto, este evento nunca foi exclusivamente estrangeiro, tendo sempre englobado tanto equipas portuguesas, como estrangeiras, sendo que o número de participantes portugueses foi sempre superior ao número de participantes estrangeiros, tal como se pode verificar na figura 12. Todavia, como se pode observar na figura 13, o número de equipas estrangeiras tem vindo a aumentar ao longo dos anos, tendo triplicado.

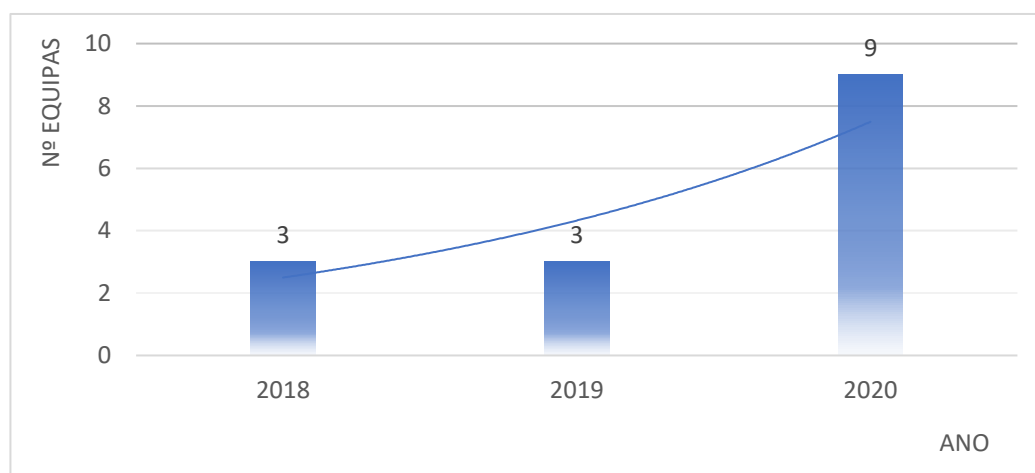


Figura 13: Número de equipas estrangeiras, por ano, no Lisbon Junior 7's

De notar que a edição de 2020 contou com 9 equipas estrangeiras provenientes dos Emirados Árabes Unidos, Inglaterra, Africa do Sul e Alemanha, demonstrando uma variedade quanto aos mercados que conseguiu captar, fruto do trabalho comercial desenvolvido nesse sentido pela entidade organizadora (figura 14).

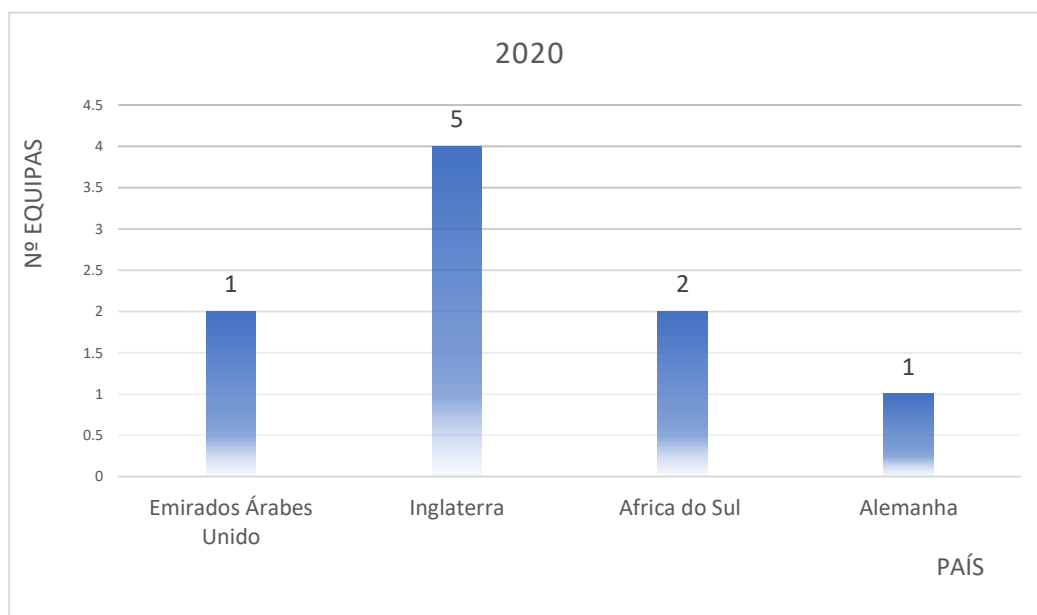


Figura 13: Número de equipas por nacionalidade do *Lisbon Junior 7's 2020*.

Tendo em conta o programa do evento, descreve-se, de seguida, o planeamento da participação das equipas estrangeiras no evento. É de destacar que o evento ocorre sempre num fim de semana (sábado e domingo), no mês de fevereiro, conforme as interrupções escolares das escolas inglesas internacionais. O evento é projetado para quatro dias, sendo que dois são consignados à chegada e à partida dos visitantes; os restantes dias são preenchidos com a competição desportiva do evento. No primeiro dia, sexta-feira, as equipas são acolhidas e instaladas nas respetivas acomodações podendo nesse mesmo dia, caso manifestem tal interesse, realizar atividades em grupo, tais como excursões guiadas ou sessões de treino adicionais. No segundo dia, sábado, inicia-se o torneio, sendo que cada equipa realiza no mínimo três jogos de rugby de 7 contra adversários variados. O almoço é fornecido a todas as equipas no local do torneio. Domingo, segundo dia do torneio, são jogadas as fases finais, onde igualmente cada equipa faz no mínimo três jogos. No final, é realizada uma cerimónia de entrega de prémios, encerrando-se assim o evento. Segunda-feira é o dia dedicado à partida das equipas. O programa descrito corresponde ao programa-base, podendo ser ajustado por cada equipa o respetivo itinerário, em conformidade com a disponibilidade de transporte aéreo e com as atividades extra por si requeridas. É também de destacar que as equipas estrangeiras e portuguesas têm dinâmicas diferentes, uma vez que as nacionais, na sua maioria, chegam no próprio dia do torneio e partem no dia seguinte, sem realizarem qualquer atividade extra.

O pacote base oferecido às equipas estrangeiras inclui três noites de alojamento, em que a gestão e marcação da maioria das refeições ficam igualmente ao encargo da entidade organizadora, havendo, no entanto, momentos em que os participantes gozam de autonomia na escolha dos locais de restauração. Adicionalmente, o pacote inclui a inscrição nos dois dias de torneio, todos os *transfers* e assistência durante toda a permanência em Portugal. Já os pacotes para as equipas portuguesas incluem apenas a inscrição no torneio, sendo que os restantes serviços necessários associados ao evento (e.g., transporte e alimentação) ficam por conta dos respetivos participantes.

Por outro lado, também foram identificados diversos patrocinadores e apoios, ao longo das três edições do evento, destacando-se a Federação Portuguesa de Rugby, o Clube de Rugby de Agronomia, a Câmara Municipal de Lisboa, a Junta de Freguesia de Alcântara, bem como as empresas *GSL* (transportes), *Luso* e *Lusifor*.

Existe um vasto leque de *stakeholders* do evento: hotelaria, restauração, empresa de transportes, gráficas, guias oficiais, clubes nacionais de rugby e outros clubes desportivos (como é o caso do *Sport Lisboa e Benfica*, cuja visita ao estádio faz parte da maioria dos itinerários das equipas estrangeiras) e ainda, empresas de serviços diversos (como é o caso de atividades *outdoor*, passeios, fornecimento de material desportivo, empresas de apoio médico, *staff* não especializado, entre outros).

No que respeita às redes sociais, o *Lisbon Junior 7's* marca presença em apenas duas - *Facebook* e *Instagram* – que acrescentam comunicação digital ao próprio *site Junior Sevens* (2020), um domínio separado do *site* principal da empresa *Sport Ventures*. No *Facebook*, o evento conta com cerca de 873 gostos e no *Instagram* com cerca de 805 seguidores, conforme o exposto na figura 15.

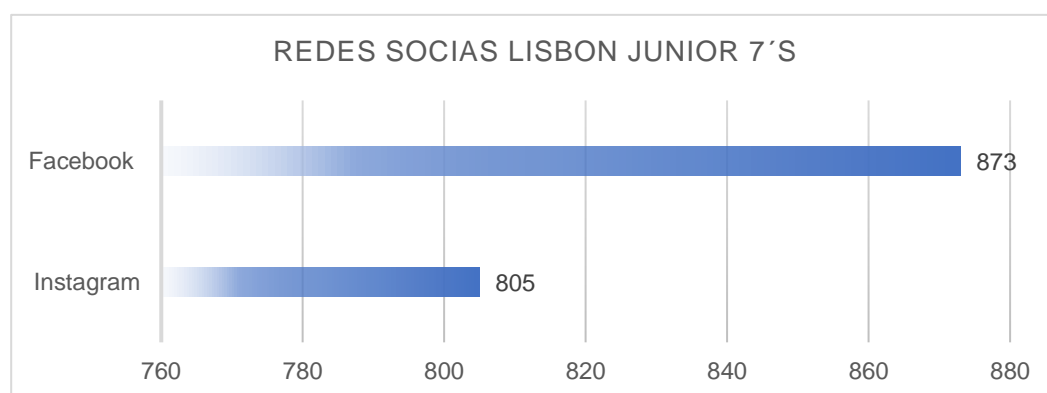


Figura 15: Número de seguidores do *Lisbon Junior 7's* por rede social (Facebook, 2020b; Instagram, 2020b)

Foram ainda analisadas as redes sociais da entidade organizadora (figura 16). Assim, a *Sport Ventures* tem cerca de 3070 seguidores no *Instagram*, sendo esta a rede social com maior número de pessoas envolvidas; pelo *Facebook* cerca de 2199 pessoas seguem a empresa; e com números menos expressivos de seguidores, temos o *Twitter* (1048), o *Linkedin* (253) e o *Youtube* (21).

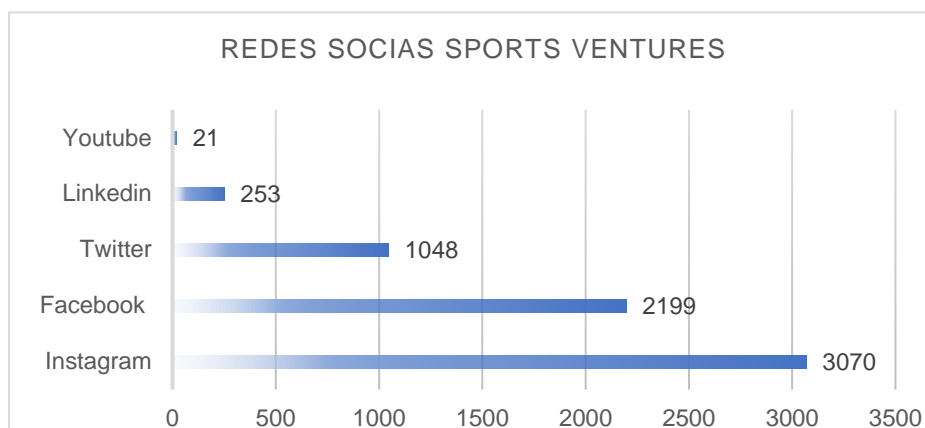


Figura 16: Número de seguidores da *Sports Ventures* (Facebook, 2020a; Instagram, 2020a; Youtube, 2020; Linkedin, 2020; Twitter, 2020)

## 4.2 Identificação dos objetivos estratégicos / ações já realizadas

Com base nos modelos teóricos de alavancagem estratégica de eventos desportivos, foi possível identificar objetivos estratégicos e ações que já tinham sido realizadas nas sucessivas edições do evento em estudo; na sua maioria, foram impulsionadas pela organização do evento, havendo apenas duas ações que foram efetuadas em parceria com a Federação Portuguesa de Rugby (FPR). A tabela 3 expõe os resultados sobre esses objetivos e ações, que foram obtidos através da análise documental e da observação em campo.

Tabela 3: Objetivos estratégicos e ações desenvolvidos no Lisbon Junior 7's.

Alavancagem	Oportunidade	Objetivo estratégico	Ação	Ator
Económica	Visitantes do evento	Aumentar a despesa dos visitantes	Jantares, atividades, comércio: Disponibilização no local do evento de fornecedores nacionais de restauração; <i>Merchandising</i> do clube coorganizador no local do evento.	<i>Sports Ventures</i>
		Prolongar a estadia	Oferta de atividades desportivas e não desportivas suplementares ao evento.	

	<i>Media</i> do evento	Promover o destino Lisboa / Portugal	Nome e logotipo; Partilha de fotos panorâmicas; Inclusão de vídeos de Lisboa nos vídeos promocionais.	
<b>Social</b>	<i>Communitas</i>	Direcionar a atenção da comunidade para problemas / questões sociais específicos	Ação de <i>croudfunding</i> para trazer uma equipa moçambicana à próxima edição (2019) do <i>Lisbon Junior 7's</i>	
<b>Participação e desenvolvimento desportivo</b>	Espetadores / público do evento	Aumentar a participação desportiva através do evento	Jogo de treino da seleção portuguesa de rugby	<i>Sports Ventures</i> e FPR
			Presença da seleção nacional no evento	

#### 4.2.1 Alavancagem económica

##### 4.2.1.1 Objetivos estratégicos e ações a curto prazo

No âmbito da alavancagem económica dos eventos, foram identificados vários objetivos estratégicos e ações realizadas pela entidade organizadora, tendo em vista a maximização dos benefícios, a partir do evento.

(a) *Aumentar a despesa dos visitantes;*

(b) *Prolongar a estadia dos visitantes.*

Perspetivando o aumento da despesa dos visitantes e o respetivo prolongamento da estadia, diversas oportunidades de realização de atividades, para além do pacote base, foram oferecidas aos participantes; por exemplo, houve a possibilidade de realizar jantares em restaurantes típicos em Lisboa. Acresce que também foi disponibilizada uma extensa lista de atividades em grupo (figura 17), incluindo visitas aos estádios desportivos, visitas guiadas à cidade de Lisboa com um guia profissional, aulas de surf, jogos de *team building* na praia, passeios de barco em Lisboa, entre outras.





Figura 17: Excursões e atividades de grupo (retirado de arquivo da Sports Ventures)

Foi ainda promovido o comércio local, existindo um pacote que contemplava a visita à zona de Belém, em que o guia profissional incentivava a visita aos tradicionais ‘pastéis de Belém’; ainda, uma visita à zona da Baixa Lisboa, para aquisição de *souvenirs* e outros produtos nacionais. Esta oferta de atividades envolve uma série de *stakeholders* que são promovidos e beneficiados financeiramente, através dos visitantes que o evento em estudo atrai ao destino Lisboa.

Uma análise aos itinerários das equipas da edição de 2020, permitiu verificar que as equipas estrangeiras acrescentaram, em média, 1.4 dias extra à sua estadia, face aos 4 dias do pacote de base (tabela 4), para conseguirem visitar a cidade, realizarem algumas atividades lúdicas e também para participarem em jogos e treinos adicionais nos clubes locais. Aproveitar a zona balnear, é um outro fator determinante a destacar, já que, alguns participantes aproveitaram dias extra para visitar as praias da capital. Uma das equipas estrangeiras marcou ainda um jantar final na praia, no último dia da sua estadia.

Tabela 4: Nº de dias de estadia por equipa – Lisbon Junior 7’s 2020

Equipa	Nº de dias da estadia	Atividades suplementares
1	5	Visita do Estádio da Luz
2	5	Visitas à cidade de Lisboa (Marquês do Pombal, Belém, Rossio, Baixa, Chiado, Terreiro do Paço)
3	6	Visita a Cascais
4	6	Visita ao Cristo Rei
5	6	Jogos com clubes de rugby nacionais
6	6	Treinos com clubes de rugby nacionais
7	4	Idas à praia
8	5	Jantares fora do hotel/instalações do torneio
9	6	
<b>Total = 9</b>	<b>Média = 5.4 dias</b>	



Para além das atividades anteriormente indicadas, que foram desenvolvidas fora do local de realização do torneio em si, ao longo dos dias do evento existiu ainda a oferta de um conjunto de fornecedores nacionais de restauração (figura 18). Foi ainda disponibilizado *merchandising* do clube coorganizador – Agronomia, no local do evento, promovendo desta forma mais valias económicas para o clube.



Figura 18: Street Food Lisbon Junior 7's (retirado de arquivo da Sports Ventures)

Este aglomerado de evidências mostra os esforços feitos pela organização no sentido de estender o número de dias da estadia dos visitantes e de incentivar os respetivos gastos, recorrendo a fornecedores locais e nacionais, promovendo simultaneamente, a relação entre os próprios fornecedores e a retenção da receita local/nacional.

Em síntese, as ações desenvolvidas no âmbito em análise, foram as seguintes:

- i) Oferta de jantares, atividades em grupo / turísticas / ativas, comércio local;
- ii) Disponibilização, no local do evento, de fornecedores locais / nacionais de restauração;
- iii) Merchandising do clube coorganizador no local do evento;
- iv) Oferta de atividades desportivas suplementares ao evento com clubes locais.

#### **4.2.1.2 Objetivos estratégicos e ações a longo prazo**

No âmbito das estratégias que visaram influenciar a promoção do destino do evento - neste caso, Lisboa – foi identificada uma série de esforços empreendidos pela entidade organizadora, com vista ao posicionamento da cidade de Lisboa como um

centro urbano desportivo e organizador de eventos, promovendo, simultaneamente, a revisita do destino. Nesta sequência, foi identificado o seguinte objetivo estratégico:

(a) *Promover o destino Lisboa.*

Analisando o nome e o logotipo do evento, torna-se evidente que se pretendeu uma forte associação ao destino, tendo-se integrado a cidade de Lisboa no nome do torneio - *Lisbon Junior 7's* - e a Torre de Belém, no logotipo do evento (figura 19). Esta conexão é fundamental para facilitar a identificação do destino e para o respetivo posicionamento.



Figura 19: Logotipo *Lisbon Junior 7's* (Junior Sevens, 2020)

A análise da comunicação do evento patenteada pela brochura promocional da primeira edição, em 2018, permite identificar que o destino é destacado na mensagem inicial:

*Sports Ventures and the Portuguese Rugby Union are pleased to announce that they will be holding the JUNIOR SEVENS International Cup in Lisbon. Sevens Rugby interest has never been higher everywhere at all ages and for this reason we have decided to launch a new sevens competition just for youth rugby that aims to combine great sevens rugby with a fantastic weekend in the beautiful capital of Portugal, Lisbon. The interest generated in this event has been very interesting and demand to register teams very high as many youth teams are looking to get their teams involved in more serious competitions. This will become an annual event taking place during the same week every year in Lisbon, Portugal, famous for its charm, history, fabulous beaches and superb shopping.*

Uma vez mais, uma forte associação do evento à cidade de Lisboa, bem como às suas características mais atrativas (e.g., património histórico, praias e *shopping*), é realçada na referida mensagem. Foi possível identificar várias imagens e mensagens promitentes da cidade, nas sucessivas brochuras promocionais, assim como no *site* e nas redes sociais do evento. Foram utilizadas fotografias panorâmicas de Lisboa, assim como das suas praias e mensagens como “*A unique blend of youth sevens rugby, fun and beach. A rugby atmosphere unlike any other!*” ou ainda, “*A long rugby weekend in a beautiful capital of Europe*”, não só em toda a comunicação digital do evento, como também em materiais impressos. As figuras 20 e 21 ilustram a implementação da estratégia de promoção do destino Lisboa. Acresce que, o vídeo promocional do evento inclui igualmente filmagens que fomentam a visita à cidade de Lisboa.



Figura 20: Brochura Lisbon Junior 7's 2019, p.2.



Figura 21: Brochura Lisbon Junior 7's 2018, p.3.

Resumidamente, identificaram-se as seguintes ações já desenvolvidas no âmbito da alavancagem económica de longo prazo, i.e., da promoção do destino:

- i) Inclusão do nome da cidade no nome do evento e de elementos-chave do destino no logotipo do evento;
- ii) Divulgação de fotografias panorâmicas de Lisboa nos vários meios de promoção do evento;
- iii) Inclusão de vídeos de Lisboa nos vídeos promocionais do evento.

#### 4.2.2 Alavancagem social

A análise documental e dos dados recolhidos na entrevista realizada no âmbito do *focus group* permitiu identificar uma ação social, promovida pela entidade organizadora, com o objetivo estratégico de:

- (a) *Captar a atenção da comunidade para problemas sociais específicos, designadamente, a igualdade de oportunidades.*

Na primeira edição do *Lisbon Junior 7's*, em 2018, foi realizada uma ação de *crowdfunding* (figura 6) para reunir os meios necessários, entre a comunidade do evento, para que, numa próxima edição, se proporcionasse a participação de uma



equipa de Maputo no evento em estudo; a iniciativa pretendia ainda, constituir-se como um meio de fomento da modalidade naquela região. Todavia, apesar dos esforços da organização, este objetivo não foi concretizado.

Neste sentido, os resultados registaram o planeamento de uma ação que, embora não tivesse chegado a ser concretizada, tinha o intuito de promover, simultaneamente, a igualdade de direitos, a participação desportiva e o fomento da modalidade:

- i) Ação de *crowdfunding* para integrar uma equipa moçambicana na edição seguinte do *Lisbon Junior 7's*.



CAMPANHA "MAPUTO RUGBY CLUB  
NO LISBON JUNIOR 7s 2019"

SPORTS  
VENTURES

**Esta campanha, sem fins lucrativos, visa angariar fundos para que o Maputo RC venha ao Junior 7s 2019 com 12 jogadores de sub16 acompanhados de 3 treinadores, tornando o sonho destas crianças uma realidade!**

**SOBRE O PROJETO MAPUTO RUGBY CLUB**

O Maputo RC teve início em Setembro de 2012, por iniciativa de várias pessoas, incluindo Carlos Quadros, Deytieux Gaetan, Felipa Fernandes Thomaz, Frederique Hanotier, Isabel Sousa, Julien Bens, Louis Leimgruber, Ronald Jordan, Tiago Mendonça, e, posteriormente, Alexandre Marques, Henrique Caleia Henriques, Mário Mungoi, tendo em vista o desenvolvimento da modalidade em Moçambique. Em Fevereiro de 2014 foi fundada a Associação Maputo Rugby Club. O Clube conta com a colaboração de vários Treinadores Sul-africanos, Portugueses, Moçambicanos, como Bernardo Santos Pereira, Clint Roff, Filipe Canto Moniz, Pedro Silva, Ricardo Camarinha, Rui Afonso, Dayne Kells, entre outros. Este projeto de enorme importância pretende enquadrar o Rugby como veículo de desenvolvimento Físico, Intelectual e Social (Rugby, Família, Escola). O MRC obteve o estatuto de Federação Moçambicana de Rugby (FMR), sendo assim a entidade responsável por promover o desenvolvimento do Rugby em Moçambique.

**VAMOS MAIS UMA VEZ DEMONSTRAR QUE O RUGBY É UMA GRANDE "ESCOLA" PARA A VIDA!**

**crowdfunding**



Se está Interessado em colaborar com este projeto, contacte-nos para mais informações:

**MAPUTO RUGBY CLUBE:**  
Alexandre Marques  
alexandresilvamarques@gmail.com  
SPORTS VENTURES

Figura 22: Ação de *crowdfunding* Lisbon Junior 7's 2018 (retirado de arquivo da Sports Ventures)

#### **4.2.3 Alavancagem de participação e desenvolvimento desportivo**

Em termos de alavancagem da participação desportiva, os resultados evidenciaram duas ações particulares, desenvolvidas pela entidade organizadora em conjunto com a Federação Portuguesa de Rugby, com um objetivo estratégico de:

(a) *Promoção da prática desportiva e da modalidade de rugby.*

Na primeira edição do evento (2018) foi realizado um jogo de treino da seleção nacional de Rugby e na segunda edição (2019), alguns membros da seleção nacional de 7 estiveram presentes no evento, proporcionando um momento de interação social, obtenção de fotografias e autógrafos com os participantes e restante público do evento. Desta forma, empreenderam-se esforços, tanto divulgar a modalidade, como para fomentar a participação desportiva.

Os resultados revelaram ainda a possibilidade de os participantes realizarem treinos e jogos de treino com clubes de rugby locais. Os últimos obtiveram um benefício financeiro direto, através do aluguer de campos e equipamentos desportivos às equipas estrangeiras, além de terem tido a oportunidade de efetuar jogos contra essas mesmas equipas e de fornecerem a designada “terceira parte” no rugby, consistindo num jantar entre as equipas que realizaram os jogos, em geral, realizado no *clubhouse* do clube local. A interação social gerada nos diferentes momentos da ação anteriormente descrita, consistiu assim, no aproveitamento de uma oportunidade para a realização de alavancagem cruzada.

### **4.3 Oportunidades e recomendações**

#### **4.3.1 Resultados do *focus group***

O painel do grupo focal identificou um conjunto de características da subcultura desportiva do rugby, bem como estratégias emergentes que pudessem ser benéficas no contexto do evento, expondo ainda, uma combinação de barreiras, problemas e limitações.

Importa sublinhar que o arranque da aplicação da técnica de *focus group* foi pautado pela exposição dos objetivos que se pretendiam alcançar com a realização daquela sessão, bem como do respetivo contexto, o que levantou algumas interrogações por parte de alguns membros integrados no painel. Por exemplo, o ator A1 questionou a razão pela qual o painel da sessão era constituído por membros da organização e por *stakeholders*, ao invés de membros externos ao evento que tivessem

um olhar independente sobre o mesmo e cuja contribuição poderia ser mais benéfica em termos de acréscimo inovador. Embora a questão colocada não deixe de ser interessante, em termos da utilidade que a perspectiva de elementos externos pudesse comportar, foi justificado que quem está no centro da tomada de decisão (i.e., a própria entidade organizadora e os respetivos *stakeholders*) é igualmente, quem realmente tem o poder para concretizar potenciais ações, para além de deter um conhecimento muito mais aprofundado do que qualquer *outsider*, tanto sobre as características do evento, como das oportunidades vislumbradas no respetivo contexto.

As intervenções do painel foram então resumidas em várias tabelas, segundo três categorias:

- (a) *Subcultura desportiva do rugby;*
- (b) *Objetivos estratégicos e ações emergentes;*
- (c) *Barreiras, problemas e limitações.*

#### 4.3.1.1 Subcultura desportiva do rugby

O primeiro desafio lançado ao painel foi relativamente à identificação de elementos da subcultura desportiva do rugby, justificando-se na medida em que a maioria dos elementos do painel tem, de alguma forma, uma ligação à modalidade, seja como atleta ou ex-atleta, treinador ou regular frequentador de eventos de rugby. A tabela 5 comporta uma compilação das intervenções do painel relativamente à subcultura desportiva do rugby.

Tabela 5: Intervenções do focus group quanto à subcultura do rugby.

Atores	Intervenções sobre a subcultura desportiva
A1	Os filhos levam os pais, os treinadores levam as mulheres e os filhos, os avós e outra família. Acontece que toda família passa o fim de semana nos jogos de rugby. Pode-se realmente pensar o que se pode fazer para as famílias passarem o tempo juntos com mais atividades para eles no Junior 7's.
A2	Família sem dúvida. Também a questão do convívio e da partilha da bebida, muito à inglesa.
A3	Para mim a família também é um fator de destaque. Por norma não trocas de clube porque também não há dinheiro envolvido, talvez se houvesse havia outros interesses. Mesmo no rugby profissional no mundo não há grandes transferências como no futebol por exemplo.
A4	Muitas pessoas da mesma família juntam-se no rugby. Tu vais ao rugby e passas lá o dia todo com eles.
A5	É uma desculpa para a malta ao fim de semana ter uma coisa para fazer juntos.
A6	Por exemplo, o surf é uma subcultura muito específica e o rugby também segue essa linha, ou seja, quem gosta de rugby, gosta mesmo e desvincula-se um pouco das outras modalidades. O futebol, por exemplo, é completamente o contrário do rugby em todos os aspetos e estes dois mundos não se cruzam na cabeça dos amantes de rugby. É um nicho de mercado. É uma cultura muito inglesa. Só há problemas no rugby com equipas que ganham, que depois dos jogos vão para a festa e arranjam confusão. As equipas que perdem vão para casa, ao contrário do futebol. O fator de família no rugby pode ser logo

	destacado: em Inglaterra, os casamentos e os batizados são feitos nos próprios clubes de rugby.
<b>A7</b>	Existe também uma grande solidariedade no rugby. Por exemplo equipas como o GD Cascais e GD Direito doam o seu equipamento e ajudam outras equipas mais desfavorecidas. Em Portugal, também é muito difícil trocar de clube e quem troca normalmente, não é bem aceite no outro e é muito raro isso acontecer. Só se for por trabalho ou outra razão mais forte, mas normalmente as pessoas não trocam.
<b>A8</b>	Tem a ver com os valores. Tem a ver com o respeito entre as pessoas que jogaram rugby. Há uma questão social é que as pessoas não recebem dinheiro para jogar rugby e quando isso acontece e as pessoas continuam a treinar e a jogar é porque há um grande compromisso. "Só estou aqui porque quero". É uma filosofia de vida.

Desde logo, os resultados evidenciaram a família com um fator de destaque na subcultura do rugby, por parte da generalidade dos membros do painel. A perceção dos intervenientes é que a modalidade em estudo não envolve apenas o próprio atleta, ou o treinador, mas pelo contrário, ao fim de semana e em dias de jogos, toda a família se compromete com a modalidade, por variadas razões, tais como a participação de filhos, irmãos ou netos em jogos, ou a atividade de treinador por parte dos maridos, pais ou outros familiares. Na sua opinião, as famílias passam o dia todo no rugby, constituindo-se como uma característica importante a ter em conta na conceção e no desenvolvimento de um evento desta modalidade desportiva. Considere-se, por exemplo, a apreciação proferida por um dos membros do painel:

*Os filhos levam os pais, os treinadores levam as mulheres e os filhos, os avós e outra família. Acontece que toda a família passa o fim de semana nos jogos de rugby. Pode-se realmente pensar o que se pode fazer para as famílias passarem o tempo juntos com mais atividades para eles no Junior 7's. (ATOR A1)*

Foi ainda referido outro exemplo, relativamente à Inglaterra, em que “os casamentos e os batizados são feitos nos próprios clubes de rugby” (ATOR A6).

Na ótica do painel, um outro fator importante tem a ver com um forte sentido de pertença ao clube de rugby, tanto entre jogadores como treinadores, onde a mudança de clube dentro de um país é extremamente rara, sublinhando uma extrema lealdade aos clubes; mesmo aqueles que optam pela mudança, em geral, não são bem aceites nos novos clubes e só em casos muito especiais, é que uma transferência dessa natureza é percecionada positivamente no seio da modalidade. Como ilustração desta característica da subcultura do rugby, realçamos as palavras proferidas pelo ator A6:

*É um nicho de mercado. É uma cultura muito inglesa. Só há problemas no rugby com equipas que ganham, que depois dos jogos vão para a festa e arranjam confusão. As equipas que perdem vão para casa, ao contrário do futebol. (ATOR A6).*

Outra questão interessante realçada pelo *focus group* tem a ver com os valores do rugby, sobre os quais muito se orgulham os membros da comunidade ligada a esta modalidade. O respeito mútuo e o espírito de equipa foram valores destacados pelo painel, assim como o respeito entre antigos jogadores. O rugby também foi caracterizado como uma modalidade amadora, em que a maioria dos intervenientes não



aufere qualquer rendimento, existindo assim um compromisso voluntário para com os clubes. Veja-se, a este propósito, a intervenção de um dos atores, realçando ainda o rugby como uma filosofia de vida:

*Tem a ver com os valores. Tem a ver com o respeito entre as pessoas que jogaram rugby. Há uma questão social, é que as pessoas não recebem dinheiro para jogar rugby e quando isso acontece e as pessoas continuam a treinar e a jogar é porque há um grande compromisso. 'Só estou aqui porque quero'. É uma filosofia de vida. (ATOR A8).*

Os resultados mostraram também uma total reprovação e afastamento dos valores do futebol, compartilhado pela comunidade do rugby, constituindo-se assim, numa característica importante da subcultura da modalidade desportiva em estudo.

#### **4.3.1.2 Novos objetivos estratégicos e ações identificadas**

Na sequência da aplicação da técnica de grupo focal, emergiu um conjunto de ações que o painel considerou importantes e ao mesmo tempo, como tendo potencial para serem realizadas no evento em estudo. Na tabela 6 encontram-se agregadas as opiniões do painel sobre as referidas ações, em função do(s) objetivo(s) estratégico(s) que pretendem concretizar.

De seguida, expõem-se, por objetivo estratégico, as ações que emergiram do *focus group*:

##### *(a) Melhorar o engagement das redes sociais e do site*

O ator A1 incentivou ações no âmbito da comunicação social, tais como a criação de *posts* interessantes e com mais qualidade, não só relacionadas com a parte desportiva, mas com outros assuntos pertinentes. O mesmo ator destacou que, apesar de a sua função principal ser *designer*, também intervém na área do marketing e na gestão de redes sociais, mas que a sua ingerência, nesse campo, tem sido escassa, sendo necessário um maior esforço nesse sentido. Realçou ainda a importância da divulgação das equipas inscritas ser feita com maior antecedência, para aumentar o interesse no evento, sendo frequentemente, uma das perguntas colocadas pelos interessados na inscrição do evento. O ator A1 enfatizou ainda, que a existência de *branding* nos hotéis beneficiaria a imagem geral do evento, tal como é feito noutros eventos da entidade organizadora. Por sua vez, o ator A2 destacou que deveria haver uma maior preocupação relativamente ao marketing do evento, por exemplo, existindo cartazes *outdoor*, bem como uma maior exposição do evento no âmbito do marketing digital.

(b) *Promover o destino*

Foi destacado, pelo ator A1, que mais conteúdos sobre Portugal e Lisboa também poderiam ser interessantes em termos de marketing digital, sugerindo que: a) o evento deveria ser colocado em agendas nacionais e internacionais; e b) deveria ser considerada a hipótese do envio de um mapa de Lisboa aos participantes do evento.

(c) *Promover a interação social e aumentar o público do evento*

O ator A3 referiu que seria interessante ter uma zona de *funpark*, tal como tinha acontecido na primeira edição do evento, assim como mercados locais, que poderiam ser economicamente rentáveis se parte dessa receita angariada pudesse ser revertida para o clube acolhedor, por exemplo, ou para a própria entidade organizadora. O mesmo ator sublinhou ainda, que este tipo de iniciativas pode ter capacidade para aumentar o público do evento.

Por seu turno, o ator A7 destacou que a existência de atividades mais lúdicas, tendo em vista a promoção da modalidade, como a presença de treinadores, poderia ser igualmente benéfica. O ator A4 destacou que a integração de um espaço de divertimento e convívio paralelo ao evento poderia ser determinante para a partilha da subcultura desportiva.

(d) *Aumentar o apoio económico do evento*

Neste âmbito, verificou-se o realce, por parte do ator A4, da necessidade de angariação de mais patrocínios, advertindo que a qualidade dos patrocinadores também pode ajudar a atrair mais público ao evento em estudo.

(e) *Promover a interação social e partilha de conhecimento*

O ator A6 sublinhou que a realização de um *workshop* dirigido a árbitros ou treinadores, poderia fortalecer a promoção da modalidade e aumentar o número de visitantes do evento. O mesmo ator também propôs que existisse um *streaming* dos jogos, em que os árbitros tivessem microfones, proporcionando aos presentes a audição da sua comunicação com os jogadores, o que melhoraria a ligação entre árbitros, jogadores e treinadores. O ator A6 frisou ainda que, um acesso do público a tais comentários, poderia incrementar a compreensão da lógica do jogo e promover desta forma, a modalidade cujas regras por vezes são de complexo entendimento. Por último, o ator A6 também referiu que poderiam existir comentadores, pelos menos dos jogos finais, para tornar o evento mais atraente e para um melhor acompanhamento da parte dos familiares das equipas estrangeiras.

(f) *Promover a interação social e o espírito de celebração*

Neste âmbito, o ator A3 sugeriu que se organizasse um jantar de despedida entre as equipas portuguesas e as equipas estrangeiras, no sentido de aumentar a interação social, induzindo, ao mesmo tempo, o espírito de celebração.

(g) *Promover a consciencialização ambiental*

Da parte do ator A3 surgiram sugestões sobre algumas ações de sensibilização ambiental que deveriam ser adotadas, bem como um sistema de recompensas do comportamento ecologicamente correto, tal como se pode inferir da sua intervenção a este propósito:

*Ações de sensibilização, como por exemplo, ambientais. O exemplo do projeto russo é algo que poderia ser aplicado. Existir um sistema de prémios para quem tenha um comportamento pró-ambiental pode ser interessante. As pessoas terem um objetivo de manter o campo onde jogam limpo é benéfico para todos. (ATOR A3).*

(h) *Promover a participação desportiva e hábitos de vida saudável*

A este propósito, o ator A3 sugeriu que se deveriam trazer para o evento alguns jogadores ou treinadores da seleção nacional, que pudessem desenvolver algumas ações ou até, para serem embaixadores do evento.

Tabela 6: Intervenções do painel sobre novos objetivos estratégicos e ações.

Novos objetivos estratégicos	Intervenções dos atores
Melhorar o <i>engagement</i> das redes sociais e do <i>site</i>	A1: Melhorar significativamente a comunicação do evento. Criar <i>posts</i> mas com conteúdo interessante. A2: Promoção digital e outdoor, <i>posts</i> na internet, ou seja, marketing digital. A5: Investir mais no marketing digital. Tentar angariar participantes de países que ainda não tenham vindo. A6: Eu acho que a comunicação está a ser bem feita e não necessita de grandes investimentos.
Promover o destino	A1: Mais conteúdos sobre Portugal e Lisboa também pode ser interessante. Colocar o evento em agendas nacionais e internacionais. Enviar aos participantes um mapa de Lisboa também seria interessante.
Promover a interação social e aumentar o público do evento	A1: Um mercado das mães dos jogadores, por exemplo. Associar o evento a algum tipo de mercado. Um mercadinho das mães, uma caminhada pela Tapada da Ajuda.  A2: As ações sociais de facto podem ter um impacto posterior economicamente para nós. Quando digo social, é trazer mais pessoas para o evento. Ter alguma animação, como por exemplo, <i>cheerleaders</i> .  A3: Ter um <i>funpark</i> ou um mercado local e algum desse dinheiro ser revertido por exemplo para o clube local ou para a empresa. Alguma espécie de mercado que venda algo que seja do interesse dos visitantes ou participantes no nosso evento.

	<p>A4: Eventos para famílias. Criar espaços de divertimento paralelos para haver algum tipo de convívio para os jogadores e também para os visitantes do evento. Sábado à tarde poderia haver algum convívio depois dos jogos. Na Tapada há um sítio para realização de festas e pode ser uma oportunidade. Podemos pensar que estes convívios vêm ao encontro daquilo que falamos acerca da subcultura do rugby.</p> <p>A6: Ter uma parte mais lúdica no evento para outras crianças poderem experimentar a atividade.</p> <p>A7: Claramente que é necessário haver mais atividades lúdicas, não só para entreter quem venha assistir ao evento com miúdos, por exemplo, mas também para promover a própria modalidade.</p>
Aumentar o apoio económico do evento	A4: Acho que temos de ter mais patrocínios. A qualidade dos patrocínios também ajuda a atrair maior público ao evento.
Promover a interação social e partilha de conhecimento	<p>A1: O workshop também é fácil de fazer.</p> <p>A6: Realizar uma formação / <i>workshop</i> para os treinadores ou árbitros pode ser interessante.</p>
Promover a interação social e a promoção do destino	A3: Realizar um jantar final para treinadores num local privilegiado pode ser interessante, já que eles optam muitas vezes por jantar fora nesse dia e não junto da equipa.
Promover a interação social e o espírito de celebração	A3: Organizar um jantar de despedida com as equipas portuguesas e as equipas estrangeiras para haver uma espécie de convívio.
Promover a consciencialização ambiental	<p>A1: Fazer uma <i>t-shirt</i> como prémio de ações ambientais, por exemplo, quem entregasse 15 garrafas de plástico recebia uma <i>t-shirt</i> de oferta.</p> <p>A3: Ações de sensibilização, como por exemplo ambientais, o exemplo do projeto russo é algo que poderia ser aplicado. Haver um sistema de prémios para quem tenha um comportamento pró-ambiental pode ser interessante. As pessoas terem um objetivo de manter o campo onde jogam limpo é benéfico para todos.</p>
Promover a participação desportiva e aumentar o interesse no evento	A6: Tentar conseguir um <i>streaming</i> dos jogos, em que os árbitros tenham rádios, para se ouvir o que é que os árbitros comunicam com os jogadores. Poderia haver igualmente comentadores dos jogos.
Promover a participação desportiva e os hábitos de vida saudável	<p>A3: Trazer jogadores ou treinadores da seleção nacional, para fazer algumas ações ou para serem embaixadores. Fazer uma competição ou interação <i>allstar</i> ou um jogo com todos os treinadores do evento, por exemplo.</p> <p>A7: Ter treinadores a ensinar, por exemplo, poderia ser interessante. Um embaixador para mim é alguém que está envolvido no processo, que não seja só aparecer no dia do evento. É necessário realizar ações e envolver a pessoa com o evento.</p>

Após terem sido expostas todas as ações por parte do *focus group*, foi pedido aos mesmo que as priorizassem e que em conjunto, chegassem a uma listagem final de ações a desenvolver, tendo por critério de ordenação o seu grau de importância. Dois critérios pautaram a referida priorização: a) a viabilidade em termos de tempo, recursos económicos e humanos, ao longo do tempo que restava para a realização do evento; e b) o grau de importância das ações em função do objetivo estratégico que pretendessem atingir. Os resultados concernentes à referida listagem encontram-se englobados na tabela 7.

Tabela 7: Priorização dos objetivos estratégicos e respetivas ações.

<b>Grau de importância</b> (De alta (1) a baixa (10))	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Ações de possível implementação no <i>Lisbon Junior 7's</i></b>
<b>1</b>	Promoção do destino e interação social. Atração de mais público / participantes. Melhorar a rentabilidade do evento.	Melhoria da comunicação do evento (redes sociais) através da criação de publicações com mais conteúdo.
<b>2</b>	Promoção do destino. Atração de mais público / participantes.	Inclusão do evento em agendas sociais de Lisboa; Criação do kit promocional Lisboa; Publicações promocionais da cidade.
<b>3</b>	Promoção da interação social e incremento do público do evento.	<i>Funpark</i> e mercados locais durante o evento.
<b>4</b>	Melhoria da rentabilidade do evento.	Aumento da quantidade de patrocinadores; Melhoria da qualidade dos patrocínios.
<b>5</b>	Promoção da interação social e partilha de conhecimento.	<i>Workshop</i> para os treinadores (portugueses e estrangeiros).
<b>6</b>	Promoção da interação social e promoção do destino.	Jantar final para treinadores num local privilegiado.
<b>7</b>	Promoção da interação social e do espírito de celebração.	Gala final com equipas portuguesas e estrangeiras.
<b>8</b>	Promoção da consciencialização ambiental.	Parceria com o projeto <i>Basketbotlle</i> para criação de caixotes de separação do lixo, com postes de rugby, tornando a reciclagem um jogo; Sistema de prémios para aqueles que mais lixo separassem, como ofertas de camisolas do evento.
<b>9</b>	Promoção da participação desportiva e aumento do interesse no evento.	<i>Streaming</i> do evento com áudio dos árbitros e comentadores para um melhor entendimento da modalidade por parte do público.
<b>10</b>	Promoção da participação desportiva e incentivo dos hábitos de vida saudável.	Atividades de promoção da modalidade, como jogos de treino, treinos abertos, presença de atletas e treinadores da seleção nacional ou atividades lúdicas que envolvam o rugby.

#### 4.3.1.3 Barreiras, problemas e limitações

(a) *Barreira: o custo da implementação de um sistema de streaming não permite a transmissão dos jogos*

Uma das ações mais discutidas entre os atores do painel do *focus group* foi a implementação de um sistema de *streaming* com possibilidade de transmissão para todo o mundo, com comentadores e acesso às comunicações da arbitragem. No entanto, esta ideia foi deixada de lado, em termos de viabilidade, uma vez que o custo é muito elevado, não podendo, atualmente, ser comportado pela empresa organizadora do evento em estudo.

(b) *Problema: Público-alvo estrangeiro e português interfere na angariação de patrocínios.*

Um dos problemas apontados pelo ator A6 foi respeitante à angariação de patrocínios. Dado o evento ter um público alvo estrangeiro, em geral, as marcas portuguesas que patrocinam este tipo de eventos não têm interesse em associar-se ao evento em estudo. Acresce que, as marcas internacionais percecionam o evento como tendo uma escala demasiado reduzida para os seus interesses. Foi ainda referido, pelo ator A2, que existe um evento concorrente patrocinado por uma marca de higiene pessoal; na sua opinião, uma estratégia de angariação de um patrocinador da concorrência dessa marca de higiene, por parte da organização, poderia gerar um interesse acrescido entre as potenciais entidades patrocinadoras.

(c) *Limitação*

i. *A capacidade instalada do local de acolhimento do evento limita a sua expansão.*

O ator A6 destacou uma importante limitação respeitante ao facto de o evento ter atingido, na edição 2020, o máximo da capacidade instalada das instalações do Clube de Rugby de agronomia, onde o mesmo se realiza, designadamente no que concerne ao número de jogos que as instalações permitem realizar simultaneamente; em consequência, na presença de uma estratégia de expansão do evento, existirá a necessidade de alteração de instalações desportivas.

Para contornar esta limitação, foram apontadas duas opções: a) pode incrementar-se a qualidade do evento, reduzindo-se o número de equipas e aumentando a participação estrangeira; ou b) em alternativa, mudar o local de realização do evento. Entre as duas instalações existentes em Lisboa, o painel do *focus group* foi da opinião que nenhuma seria viável como alternativa ao Clube de Rugby de Agronomia: o primeiro local, por ter um custo de aluguer muito elevado e o segundo, por já alocar outro evento de rugby juvenil, sendo que essa deslocação tornaria os eventos muito similares, perdendo-se todas as vantagens competitivas assentes na diferenciação do *Lisbon Junior 7's*. Uma outra hipótese afluída pelo *focus group* foi a deslocação do evento para outra região de Portugal, por exemplo, para o Algarve, onde existem mais instalações desportivas, com vários campos de rugby aglomerados num único espaço, o que poderia satisfazer as necessidades do evento, tanto em termos da melhoria da qualidade, como da capacidade de absorção de um número mais elevado de participantes.

- ii. *Foco na componente económica do evento retira importância às outras áreas.*

Importa ainda destacar um comentário final, proferido pelo ator A6. Assim, no âmbito de todas as ações emergentes, o referido membro do *focus group* questionou sobre a sua rentabilidade; transcrevendo: “o que é que aqui dá dinheiro?” (ATOR A6). Esta afirmação é fundamental, uma vez que várias ilações podem ser retiradas. Por um lado, apesar da crescente importância das vertentes social e ambiental, a verdade é que sem rentabilidade e sem apoios, as empresas não estão dispostas a investir neste tipo de ações; por outro, não deixa de ser uma questão que recentra toda a alavancagem no núcleo económico, sobressaindo entre os demais tipos de alavancagem, confirmando que, na ótica dos principais *stakeholders* do evento em estudo, o carácter financeiro é o de maior importância no seio dos eventos de pequena escala. Nesta sequência e na perspetiva dos atores envolvidos, uma alavancagem económica parece ser primordial para a sobrevivência dos eventos desta natureza.

Na tabela 8 são expostas as intervenções proferidas pelos diferentes elementos do *focus group* relativamente às barreiras, aos problemas e às limitações do evento em estudo.

Tabela 8: Barreiras, problemas e limitações na ótica do *focus group*

Atores	Barreiras, problemas e limitações
A1	Eu acho o <i>streaming</i> muito caro e é necessário muito tempo para este ser utilizado na sua máxima potencialização.
A2	Podemos pensar nos nossos concorrentes e que patrocinadores é que estes têm, para obtermos patrocinadores concorrentes e também para termos mais qualidade nos patrocínios. O nosso evento concorrente, por exemplo, utiliza uma marca de higiene pessoal e ter um concorrente desse produto como nosso patrocinador pode ser interessante para criar maior interesse. O <i>streaming</i> é interessante, mas neste momento acho que não temos meios para o suportar.
A4	O evento cresceu, estamos grandes, mas não em termos de público e precisamos de fazer algo acerca disso.
A6	Realizar estas estratégias todas para trazer mais público e mais participantes, para mim não vale a pena porque não podemos aumentar o espaço. Se vierem mais estrangeiros o que é que fazemos aos portugueses? ou aumenta-se a qualidade do evento, reduzindo as equipas e aumentando o número de equipas estrangeiras ou muda-se o local do evento. Em Lisboa pode ser no Jamor ou na Cidade Universitária, mas nenhum é viável, um por ter um custo de aluguer muito elevado e outro por já alocar outro evento de rugby juvenil e essa deslocação torna os eventos muito similares e perde-se toda a diferenciação existente e interesse em vir aos dois eventos apesar de estes acontecerem em alturas diferentes. Uma hipótese poderá ser descolar o evento do centro do país para o sul por exemplo onde existam mais campos num mesmo espaço para fazer face às inscrições e para não perder o conceito de festival deste evento. O rugby em Portugal não tem público. Nem em Portugal nem em lado nenhum. Quanto aos patrocinadores, acho que estes não têm interesse no nosso evento. O que é que aqui dentro destas ideias dá dinheiro? Sem dinheiro não há nada a fazer. O que é que interessa fazer uma ação que promova o destino e a pessoa regresse daqui a 20 anos se isso não tem impacto económico sobre nós diretamente. O que eu digo é o seguinte, aula de rugby para os pais, o que é que isso me vai dar no torneio, 0.

#### 4.4 Análise da implementação das ações

Após a identificação do conjunto das ações com possibilidade de realização no evento em estudo, bem como a respetiva priorização por parte do painel, passou-se à fase de análise da sua implementação. Cada elemento do *focus group*, no âmbito da sua organização, departamento / funções, realizou esforços no sentido do cumprimento das ações que tinham sido identificadas como benéficas para a alavancagem do evento em estudo.

- (a) *Melhorar o engagement das redes sociais através da melhoria da comunicação do evento com criação de publicações com conteúdo de maior qualidade.*

Durante e após o evento, foi partilhada uma vasta galeria de fotografias do evento, não só dos jogos, mas também do público, bem como das várias zonas do evento, alavancando o *engagement* com o público, até porque os clubes e os próprios jogadores também partilharam fotografias nas suas contas pessoais das redes sociais. No *Instagram*, foram ainda realizados desafios, de modo a interagir com o público, antes, durante e após o evento. Desta forma, conseguiu-se, por meios digitais, um maior alcance do público do evento.



Figura 23: Publicação no Facebook Lisbon Junior 7's 2020 - Câmara Municipal de Lisboa (Facebook, 2020b)



Tal como se pode observar no exemplo patenteado pela figura 23, designadamente um agradecimento à Câmara Municipal de Lisboa, foi ainda realizado um conjunto de publicações nas redes sociais relacionadas com os parceiros do evento em estudo. Por seu turno, foi igualmente realizada uma publicação com o intuito de promover um futuro evento da entidade organizadora do evento, criando sinergia entre os seus eventos e posicionando Portugal como destino de eventos desportivos (figura 24).



Figura 24: Publicação no Facebook Lisbon Junior 7's 2020 – Algarve 7's (Facebook, 2020b)

(b) *Inclusão do evento nas agendas socias de Lisboa; criação do kit promocional Lisboa; publicações promocionais da cidade.*

A empresa organizadora contactou várias entidades promotoras de Lisboa no sentido de incluir o evento nas agendas culturais da cidade e também para obter apoio quando à elaboração do *kit* promocional. Neste âmbito, realça-se o contacto efetuado ao Turismo de Portugal, de onde não foi recebido qualquer tipo de resposta. Seguiu-se o Departamento de Comunicação Digital da Câmara Municipal de Lisboa, que

reencaminhou o pedido para a Associação de Turismo de Lisboa que posteriormente, passou o contacto da *VisitLisboa*, tendo enviado guias da cidade de Lisboa já existentes. Porém, esses guias não chegaram a ser enviados aos participantes. Em súmula, deste esforço, resultou apenas a inclusão do evento na agenda da cidade de Lisboa, no *síte* oficial da Câmara Municipal de Lisboa, tal como o transmitido na figura 25.

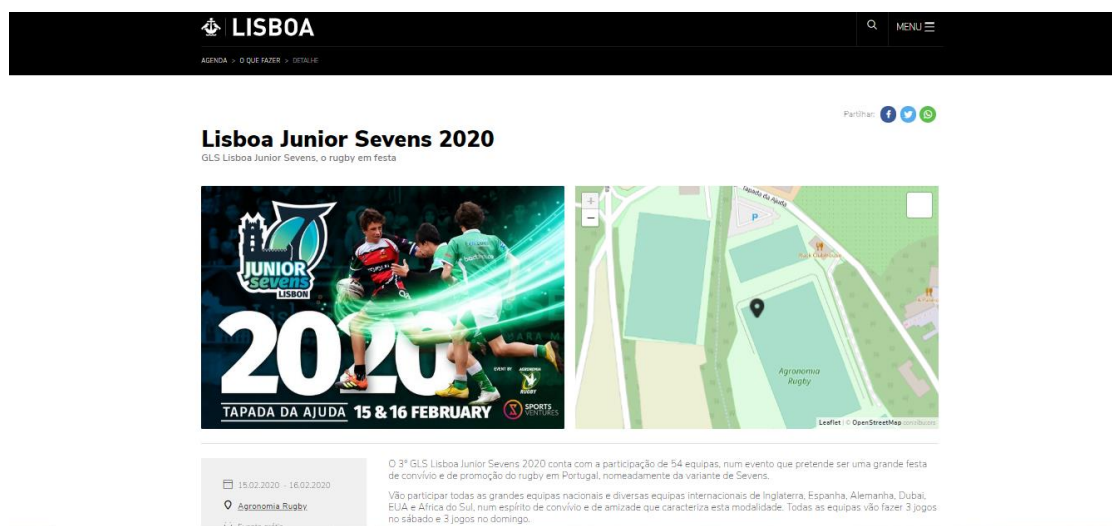


Figura 25: Agenda cultural Câmara Municipal de Lisboa (retirado de arquivo da *Sports Ventures*)

Foram ainda efetuadas três publicações (exemplificadas na figura 26) nas redes sociais, promovendo o destino Lisboa, incluindo fotografias panorâmicas da cidade ou ainda, fotografias que ilustravam o clima ameno e a beleza de Lisboa no inverno.

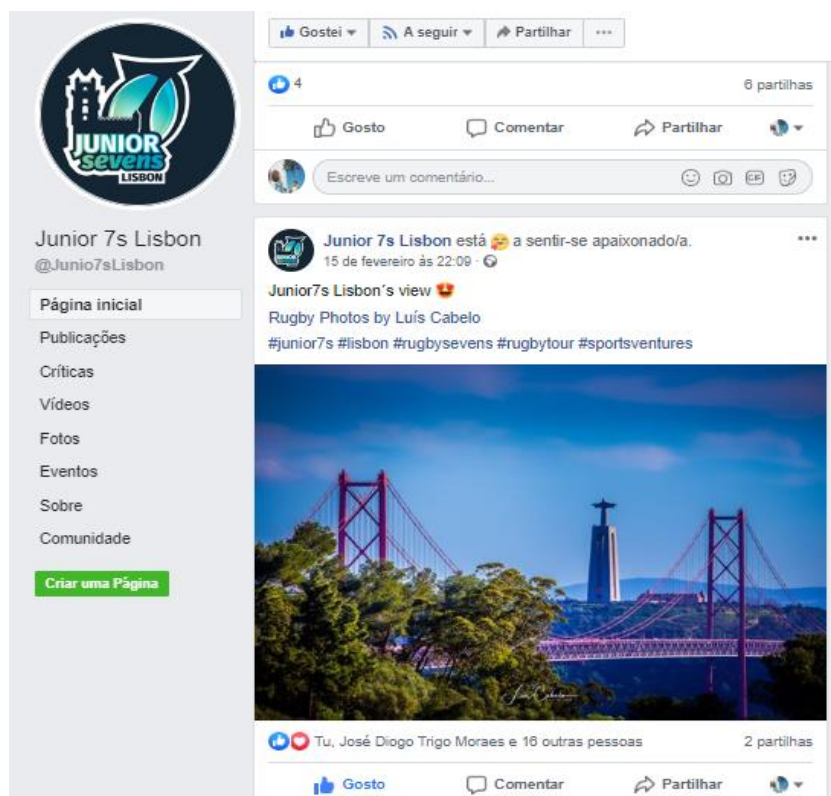


Figura 26: Publicação Facebook Lisbon Junior 7's (Facebook, 2020b)

Mais nenhuma das ações delineadas pelo *focus group* foi implementada. Destaca-se apenas aquela que pretendia promover uma maior consciencialização ecológica que, apesar de não ter sido realizada, foi alvo de algum desenvolvimento.

(c) *Estabelecer uma parceria com o projeto Basketbotlle para criação de caixotes de separação com postes de rugby, tornando a reciclagem um jogo; Sistema de prémios para aqueles que mais lixo separaram, como oferta de camisolas do evento.*

A entidade organizadora entrou em contacto com este projeto, tendo sido estabelecido um protocolo entre ambas as organizações, prevendo um conjunto de diretrizes para a implementação da ação; contudo, não foi possível realizar a ação na última edição do evento em estudo devido à impossibilidade de desenvolver o *branding* e material exigidos pela entidade detentora do projeto. Todavia, as entidades acordaram realizar esta ação na próxima edição do evento de rugby da *Sports Ventures*.

Na tabela 9 encontram-se sucintamente espelhadas as estratégias que foram efetivamente implementadas. De seguida, são expostas as barreiras e dificuldades encontradas.

Tabela 9: Implementação das ações de alavancagem estratégica

Grau de importância (De alta (1) a baixa (10))	Objetivo estratégico	Ações possíveis de desenvolver no <i>Junior 7's</i>	Implementação
1	Melhorar o <i>engagement</i> das redes sociais e do <i>site</i>	Melhoria da comunicação do evento (redes sociais) através da criação de publicações com mais conteúdo.	Sim
2	Promoção do destino	Inclusão do evento em agendas sociais de Lisboa; criação do <i>kit</i> promocional Lisboa; publicações promocionais da cidade.	Sim
3	Promover a interação social e aumentar o público do evento	<i>Funpark</i> ; mercados locais durante o evento.	Não
4	Aumentar o apoio económico do evento	Aumento da quantidade e melhoria da qualidade dos patrocinadores.	Não
5	Promover a interação social e partilha de conhecimento	<i>Workshop</i> para os treinadores (portugueses e estrangeiros).	Não
6	Promover a interação social e o destino	Jantar final para treinadores num local privilegiado.	Não
7	Promover a interação social e o espírito de celebração	Gala final com equipas portuguesas e estrangeiras.	Não
8	Promover a consciencialização ambiental	Parceria com o projeto Basketbotlle para criação de caixotes de separação com postes de rugby tornando a reciclagem um jogo; Sistema de prémios para aqueles que	Não

		mais lixo separassem, como a oferta de camisolas do evento.	
9	Promover a participação desportiva e aumentar o interesse no evento	<i>Streaming</i> do evento com áudio dos árbitros e comentadores para o público entender melhor a modalidade.	Não
10	Promover a participação desportiva e hábitos de vida saudável	Atividades de promoção da modalidade, como jogos de treino, treinos abertos, presença de atletas e treinadores da seleção nacional ou atividades lúdicas envolvendo o rugby.	Não

De um modo geral, alguns esforços foram empreendidos pela entidade organizadora no sentido do cumprimento das ações de alavancagem estabelecidos pelos atores do *focus group*. A falta de tempo, recursos económicos, humanos e ainda, de apoios diversos, foram os fatores que justificaram falhas na implementação da maioria das ações. De notar que a generalidade dos *stakeholders* não teve um papel ativo na implementação das ações de alavancagem do evento. Todavia, algumas exceções são de realçar: a Câmara Municipal de Lisboa, que forneceu apoio económico, bem como faixas e insufláveis promotores da cidade, tendo incluído o evento na sua agenda cultural; a Junta de Freguesia de Alcântara, que também concedeu apoio económico; e ainda, outros *stakeholders* que prestaram algum apoio económico. Contudo, não houve qualquer interação entre tais patrocinadores e os organizadores do evento em termos da respetiva alavancagem.

## 5 Discussão

O evento *Lisbon Junior 7's* reúne um conjunto de características principais que foram apuradas na presente investigação. Trata-se de um evento de pequena escala (Daniels & Norman, 2003; Masterman, 2004; O'Brien, 2007; Parent & Chappelet, 2017; Ritchie, 2005; Shibli & Gratton, 2001; Taks et al., 2015; UK Sport, 2015) devido a um leque específico de particularidades. Em primeiro lugar, em termos de dimensão (i.e., relativamente ao número de participantes), o evento envolve cerca de 1000 participantes, sendo que mais de algumas centenas são meros visitantes, não integrando as competições desportivas; na sua maioria, esses visitantes são familiares e amigos dos participantes, pelo que devem ser tidos em conta enquanto acompanhantes dos atletas. Nesta sequência, o evento estudado pode ser considerado de dimensão reduzida, especialmente vocacionado para o participante desportivo e detém um considerável nível de internacionalização, o que se deve ao posicionamento e ao trabalho desenvolvido pela *Sport Ventures*.

Os objetivos do evento são maioritariamente desportivos; no entanto, existe uma intencionalidade no que se refere à obtenção de lucro, por parte da empresa organizadora, bem como em constituir o *Lisbon Junior 7's* como um evento de referência no contexto em que se insere.

Em termos de características operacionais, o evento ocorre num único local, que é uma instalação desportiva versátil, proporcionando boas condições para o respetivo acolhimento, ao longo de 2 dias, sempre correspondentes ao fim de semana; ou seja, o evento é de duração reduzida, sendo direcionado para uma só modalidade desportiva, com expressão igualmente reduzida no panorama desportivo nacional.

A necessidade de manter uma infraestrutura de qualidade é identificada como um fator de sucesso dos eventos desportivos de pequena escala (Kaplanidou, Kerwin & Karadakis, 2013); os autores referem que a responsabilidade de uma boa infraestrutura depende principalmente dos organizadores do evento e muitas vezes, do departamento específico das administrações locais, tais como departamentos de desporto, de recreação e/ou de turismo. Esta é aliás, outra razão de peso para a necessidade de existência de sinergias entre os vários *stakeholders*.

O evento estudado não tem uma ampla cobertura mediática, sendo de entrada livre, ou seja, pode ser visitado por qualquer amante da modalidade de rugby ou por entusiastas do desporto em geral, o que pode beneficiar a comunidade local em termos de entretenimento gratuito. O *Lisbon Junior 7's* conta com um reduzido apoio público, não exercendo significativa pressão sobre os fundos financeiros públicos da comunidade de acolhimento.

A característica deste evento corrobora a linha de Higham (1999), no que concerne a alguns dos benefícios de eventos desportivos de pequena escala: custo nulo de licitação, utilização de infraestruturas já existentes e pouca carga sobre fundos públicos. Porém, verificou-se que a utilização de infraestruturas já existentes pode esgotar rapidamente a capacidade de alocar mais participantes nas instalações em questão, obrigando a entidade organizadora a equacionar alternativas para o caso de tomada de decisão no sentido da sua expansão. Esta evidência vem confirmar que eventos de pequena escala enfrentam certas limitações de desenvolvimento, tal como apontado por Ritchie (2005).

Em termos de alavancagem, a análise do evento em estudo permitiu verificar a implementação de uma alavancagem de pendor económico, tanto a curto como a longo prazo, o que também se constitui como um dos fatores de sucesso e crescimento do evento, ao longo das suas três edições de existência. O conjunto de evidências

demonstraram que a organização desenvolve estratégias para promover o destino, bem como para fortalecer o posicionamento de Lisboa / Portugal no mercado dos eventos desportivos juvenis, particularmente, nos eventos de rugby juvenil, tanto por meio dos *media* do evento, como através de uma forte associação às características da cidade, destacando-se a mais-valia oferecida pela localização do evento. Este tipo de ações, apesar de, em geral, se relacionar com benefícios a longo prazo, como é, por exemplo, a intenção de visitar a cidade (Chalip, 2004), tem capacidade para gerar impactos a curto prazo, tal como os que se apontam, a título exemplificativo: a) podem suscitar um maior interesse no evento, com consequências diretas no nível de receitas; b) assim como podem atrair um maior número de acompanhantes dos participantes desportivos, com o objetivo de visitar a cidade; c) podem ainda, promover um acréscimo da despesa realizada em *souvenirs* e atividades da cidade; e d) podem aumentar a duração da estadia dos participantes estrangeiros, objetivando um maior aproveitamento da realização da viagem. Estratégias como a oferta de atividades suplementares desportivas e lúdicas, para além do torneio em si, verificaram-se eficazes no aumento dos gastos e prolongamento da estadia dos participantes, melhorando dessa forma o desempenho económico do evento e apoiando o modelo económico de alavancagem de eventos desportivos de Chalip (2004).

Estratégias de alavancagem social e da participação desportiva foram igualmente identificadas nas duas primeiras edições do evento em estudo (i.e., 2018 e 2019); porém, na edição de 2020, as mesmas não tiveram continuidade, apesar de a entidade integrar na sua missão objetivos sociais. Como referem Pereira et al. (2015), as intenções / ações planeadas, em termos sociais, nem sempre são implementadas no decurso do evento pois implicam a alocação de recursos que, muitas vezes, escasseiam.

Das ações ou estratégias exemplificadas no âmbito do *workshop* e também daquelas geradas através do grupo focal, é de salientar que em alguns casos, poderiam ser enquadradas em diferentes tipos de alavancagem, pelo que, a sua colocação numa única categoria, ou a sua repetição, seria inadequado. O estudo do *Lisbon Junior 7's* identificou, assim, a oportunidade de alavancagem cruzada e a existência de latas semelhantes nas estratégias de alavancagem económica, social e ambiental, suportando os trabalhos desenvolvidos por O'Brien & Chalip (2007b) e por Pereira et al. (2015). Neste tipo de eventos, a alavancagem cruzada (Ziakas, 2014, 2015) também se pode constituir como uma oportunidade, uma vez que a implementação de certas estratégias não tem um impacto singular, i.e., apenas num âmbito específico, podendo, pelo contrário, abranger uma multiplicidade de objetivos, o que pode ser um fator



facilitador da triagem entre estratégias de maior ou menor abrangência, ditando por si só, um certo grau de importância. Por exemplo, uma única estratégia pode promover simultaneamente, a interação social, o espírito de celebração e até mesmo, o destino. Um bom planeamento e uma eficaz execução, tal como realçado por Pereira et al. (2015, 2019), podem determinar que estratégias de maior abrangência possam potenciar benefícios em várias áreas, concomitantemente, a um conjunto heterogéneo de *stakeholders*.

Tendo por base a revisão da literatura, a análise documental permitiu a identificação de oportunidades adicionais, bem como algumas ações que poderiam alavancar o evento, potenciando um conjunto de benefícios. No mesmo sentido, a observação em campo do evento também proporcionou o reconhecimento de certas evidências emergentes. Por exemplo, através da observação do evento, foi possível verificar que os treinadores e os acompanhantes das equipas, nos dias em que ocorreram as competições desportivas, preferiam ir almoçar algo diferente na zona da *street food*, ao invés de tomarem a refeição típica de atletas com as respetivas equipas, não obstante a alimentação estar incluída no seu pacote de serviços. Esta constatação pode ser vista como uma oportunidade de oferecer, além da *street food*, um menu especial aos treinadores com comida de qualidade superior, podendo ser tipicamente portuguesa, incentivando assim, um nível superior de despesa. Na mesma lógica, oferecer produtos e *merchandising* especial relacionado com Portugal, também pode comportar uma série de benefícios. Um leque de fornecedores locais pode fazer face a essa necessidade, trazendo para o interior do recinto do evento produtos típicos de Portugal. Estas estratégias resultam da necessidade do empreendimento de esforços no sentido da retenção da receita do evento na comunidade que o acolhe, identificada por Chalip (2004), de modo a potenciar os benefícios económicos do evento, a curto prazo, no destino. Taks, Green, Chalip, Kesenne e Martyn (2013) referem que, do ponto de vista do fomento da despesa, os treinadores aparentam ser um mercado-alvo particularmente bom, especialmente com referência aos gastos de retalho; os autores sugerem ainda, que a pesquisa de mercado antes do evento deve procurar identificar a tipologia dos gastos que os treinadores desejam efetuar, pelo que esse grupo deve ser particularmente escrutinado pelo olhar dos serviços de marketing. Promoções, como cupões ou ofertas para pacotes de atividades com desconto, direcionadas especificamente a treinadores, podem ser particularmente vantajosas.

Estratégias como cerimónias de abertura e de encerramento, além de terem a capacidade de prolongar a estadia dos visitantes, podem também induzir o espírito de celebração. O'Brien & Chalip (2007b) destacam que esse tipo de cerimónias, com

exibição de filmes ou música ao vivo, contribuem para os aspetos comemorativos de um evento desportivo, criando uma sensação de festival; estas conclusões foram demonstradas por O'Brien (2007) num estudo sobre a alavancagem económica de um festival de surf na Austrália. Em termos de alavancagem económica, este tipo de ações mantém os participantes ancorados ao evento e induz um maior nível de despesa. Chalip et al. (2017) referem também que os organizadores dos eventos falham no reconhecimento da utilidade das cerimónias de abertura e encerramento, bem como do conceito de festival, percecionando-os apenas como momentos celebrativos, quando a evidência empírica já demonstrou que essas cerimónias podem ter um considerável impacto na participação desportiva e no aumento pelo interesse no evento em si, por parte do público. Nesta sequência, Chalip et al. (2017) advogam que devem ser criadas ligações simbólicas (em particular, cerimónias e aspetos de festival) entre o evento, a audiência e as organizações desportivas, criando oportunidades de alavancagem cruzada.

Enquadrar um evento num conceito de "festival" pode atrair mais público e fomentar um espírito de celebração, para além da promoção da participação desportiva e do desenvolvimento do desporto (Chalip et al., 2017). Entender os elementos da subcultura do rugby pode ser fundamental para melhor alavancar estrategicamente o *Lisbon Junior 7's*. Green (2001) destaca que a identificação e alavancagem de subculturas desportivas são úteis para aumentar a participação / público em eventos de pequena escala, como é o caso do evento estudado. O reconhecimento dos valores que sustentam uma subcultura desportiva específica pode ser usado pelos organizadores do evento na projeção de estratégias que fortaleçam os aspetos comemorativos do evento, oferecendo aos seus participantes a possibilidade de expressarem e reforçarem a sua subcultura. Assim, é possível fornecer uma dimensão de evento mais lata do que a própria competição desportiva, devendo ser incluídas oportunidades para aprender, alcançar, socializar ou qualquer combinação entre si. Criar um conceito de festival em torno do evento, que venha ao encontro das famílias e restantes acompanhantes dos participantes do evento, pode ser determinante para o sucesso e crescimento do evento. Oferecer um leque variado de atividades, tais como música, *workshops*, *funpark* (que é fundamental para as famílias virem com as crianças, garantindo, como tal, uma maior adesão) e publicitar certas valências, como por exemplo, ser *pet friendly*, pode proporcionar uma maior obtenção de receita que, concomitantemente, pode originar mais lucro para todos os *stakeholders* envolvidos no evento (O'Brien, 2007).

Os resultados do grupo focal também possibilitaram a identificação de elementos específicos da subcultura desportiva do rugby, assim como um conjunto emergente de



objetivos estratégicos e de ações, bem como uma série de barreiras, problemas e limitações do *Lisbon Junior 7's*. Quanto à subcultura desportiva, a família constituiu-se no fator que mais destaque obteve entre os atores do *focus group*. Outros valores do rugby, como o amadorismo e a dedicação à modalidade, também foram percecionados como relevantes. Todos estes elementos particulares da subcultura da modalidade, identificados pelo painel, são fundamentais no desenho de estratégias que visem fazer face às necessidades culturais da modalidade, devendo proporcionar um espaço para a alavancagem da partilha de valores comuns da comunidade de rugby. Elementos como *funpark* e *streetfood* revelaram ser muito importantes no contexto do evento estudado, devido aos elementos da subcultura de rugby, em que as famílias estão motivadas para um elevado nível de envolvimento neste tipo de evento.

Nesta sequência, a identificação de características da subcultura dos participantes e visitantes do evento é fundamental na conceção e projeção de um evento desportivo. Incorporar esses elementos no planeamento estratégico do evento pode ser um fator crítico de sucesso, por meio da criação de comunicação, espaços e oportunidades, incentivando a partilha da subcultura entre os participantes / acompanhantes do evento, apoiando desta forma a introdução de O'Brien (2008) da subcultura desportiva, como objetivo estratégico a ser tido em conta.

Com o objetivo de aumentar a participação desportiva e reduzir o efeito de super-herói associado a certos atletas, tornando a modalidade e sua prática desejável, podem ser tidas em conta um conjunto de ações, destacadas por Chalip et al (2017) que podem ser benéficas para este evento. Redigir histórias e partilha-las nos *media*, acerca de atletas participantes no evento ou jogadores de outros clubes, apresentando a sua vida normal em vez do "super-homens" de modo a tornar o desporto alcançável criando ainda a perceção de "eu consigo fazer isto" ou ainda promover o espírito de celebração como promoção da participação desportiva através das cerimónias de entrega de prémios são algumas estratégias sugeridas pelos autores que têm um paralelismo para este evento.

Como novos objetivos estratégicos e ações a realizar no evento, foram identificadas um conjunto de ações pertinentes. Para melhorar o *engagement* das redes sociais, foi sugerido uma melhoria da comunicação do evento (redes sociais) através da criação de publicações com conteúdo mais relevante. Esta estratégia visava não apenas a promoção do destino e interação social, mas também a atração de maior público/participantes e ainda através disso, melhorar a rentabilidade do evento. Desenvolvimento da comunicação digital no sentido de maior *engagement* e promoção do destino através dos media do evento são estratégias que dado ao baixo investimento

financeiro exigido, demonstraram-se de fácil execução. Destaca-se que estas não têm apenas impacto à longo prazo, mas também podem influenciar a tomada de decisão ao aumentar o interesse no destino e incentivar a visita da cidade. Estratégias como a divulgação das equipas inscritas na comunicação do evento à medida que estas forem confirmando a sua presença e não próximo ao evento, pode gerar maior interesse e aumentar o número de participantes. No entanto e com base na análise feita às redes sociais do evento, pode-se considerar que mais esforço e investimentos são necessários para aumentar o alcance do evento nas plataformas digitais.

Na linha das evidências anteriores, aquando da criação dos modelos de alavancagem, o espaço digital não teve a devida importância como oportunidade de uma alavancagem cruzada, de custo reduzido e com enorme potencialidade. O espaço digital, seja as redes sociais, sites, blogues, possibilitam um espaço de interação, um espaço de incentivo, de partilha de conteúdo estratégico, seja da promoção do destino, seja para promover a interação social, o espírito de celebração ou participação desportiva. O espaço digital pode ser entendido como parte do evento, alargando a dimensão do mesmo seja em termos espaciais ou temporais. A estratégia digital demonstra-se desta forma de importância alta aquando da implementação de estratégias de alavancagem no mundo tecnológico atual em constante mudança.

Promover a preocupação e a consciencialização ecológica, em parceria com o projeto *Basketbottle* para criação de caixotes de separação do lixo, com postes de rugby, tornando a reciclagem um jogo, a par da existência de um sistema de prémios para atribuir àqueles que mais lixo separassem, como por exemplo, a oferta de camisolas do evento, foi a estratégia identificada para a alavancagem ambiental. Estratégias que englobem elementos desportivos para promover uma certa causa ambiental, podem ser interessantes no âmbito dos eventos desportivos; contudo, são necessárias mais evidências empíricas para um melhor entendimento sobre a sua eficácia. É de destacar que o projeto *Basketbottle* (VTB League, 2017) é um projeto ambiental, socialmente orientado para uma atitude responsável em relação aos resíduos de plástico alimentar, iniciado em 2017 pela *VTB United League* (Liga russa de basquetebol), consistindo na recolha de garrafas de plástico dos atletas e dos adeptos durante os jogos, comportamento que é dinamizado através de um jogo, em que o gesto de reciclar está diretamente associado ao gesto de marcação de pontos desportivos; nesse jogo, os pontos de reciclagem incluem elementos como o cesto no caso basquetebol, ou outro tipo de baliza, que permita a marcação de pontos desportivos. Este projeto foi adotado por diferentes modalidades na Rússia, nomeadamente, futebol, hockey, andebol e ténis. A sua adoção no rugby, pelo *Lisbon Junior 7's* em Portugal, poderá vir a ter sucesso,

tanto pelos benefícios práticos ambientais provocados pela própria ação, como pela indução de um comportamento mais amigo do ambiente por parte dos participantes desportivos, seus acompanhantes e restante público, como ainda, pela exposição que poderá oferecer ao evento, através da sua divulgação nos meios de comunicação do projeto de origem e nos *media*, em geral. Esta estratégia constitui-se assim, como uma oportunidade de alavancagem cruzada, que deverá ser efetivamente considerada pelos organizadores na próxima edição do evento.

Promover a participação desportiva e aumentar o interesse no evento pode ser conseguido por meio de *streaming* do evento, com áudio dos árbitros e comentadores para o público entender melhor a modalidade; mas esta ação poderá ainda gerar impactos noutros âmbitos de alavancagem. Foi possível verificar, através da observação em campo do evento, uma certa violência nas interações dos treinadores, pais e árbitros, por exemplo, através da utilização de linguagem inadequada, insinuações sobre potenciais benefícios dos árbitros relativamente às equipas estrangeiras e até mesmo, insultos dirigidos aos árbitros. Nesta sequência, a estratégia acima delineada poderia fomentar uma atitude de maior respeito por parte dos participantes, acompanhantes e público, em geral, através de publicações nas redes sociais de mensagens proferidas pelos *speakers*. Nesse sentido, é necessário um esforço conjunto da parte da Federação Portuguesa de Rugby e da entidade organizadora, bem como a existência de um sistema que possibilite a audição da comunicação entre os árbitros e os jogadores, eliminando atitudes que em nada valorizam nem o evento em estudo, nem a modalidade desportiva que o contextualiza. Chalip et al. (2017) referem que uma melhor e mais eficaz utilização da tecnologia para a mobilização do conhecimento é requerida para uma melhor coordenação e comunicação dos objetivos, estratégias e táticas de alavancagem. Apesar desta estratégia ter sido identificada no âmbito da falta de uma linha unificadora entre as várias entidades envolvidas nos eventos, pode ser interessante para fazer face a certos problemas resultantes da falta de comunicação entre os diferentes atores e mútuo conhecimento.

A Câmara Municipal de Lisboa pode ser destacada como patrocinador e principal apoio deste evento, tanto através de materiais como de comparticipação financeira. Estas evidências vêm ao encontro das conclusões do estudo de Dionisio et al. (2016) em que foi constatado que a Câmara Municipal de Lisboa tem tido um papel facilitador na organização de grandes eventos, o que no caso particular do *Lisbon Junior 7's*, estende esse papel aos eventos de pequena escala.

São também necessários esforços conjuntos por parte de todos os *stakeholders* para alavancar os eventos de modo a que todos sejam beneficiados, seja em termos económicos, desportivos, sociais ou ambientais. Chalip et al. (2017) referem que a alavancagem não é algo que possa ser empreendido por uma só organização. Os organizadores dos eventos estão tão focados no decorrer do evento, pelo que as responsabilidades de alavancagem são um peso acrescido nos seus ombros. Nesse sentido, a alavancagem, para ser eficaz, requer alianças entre as diferentes organizações envolvidas num evento. A alavancagem estratégica dos eventos assenta na cooperação estratégica entre os seus *stakeholders*. A promoção do destino é um claro exemplo disso. A organização fez esforços para promover o destino de Lisboa / Portugal; no entanto, esta alavancagem poderia ter sido mais eficaz se as entidades responsáveis pela promoção do destino tivessem colaborado, utilizando os eventos como um veículo de divulgação do destino, sob o qual têm responsabilidades de natureza turística. Empresas de tamanho reduzido que organizam eventos de escala igualmente reduzida, não comportam um departamento especializado em marketing e promoção, sendo que, no caso da *Sport Ventures*, todo o trabalho digital é concentrado numa única pessoa. A organização do evento deve ser apoiada no processo de alavancagem estratégica, o que vai ao encontro do realçado por Pereira et al. (2015).

Destaca-se que, apesar dos progressos na perceção de que a alavancagem de eventos deve assentar em diferentes pilares, tais como o económico, social, ambiental e desportivo, o fator económico continua a ser fulcral, sem o qual os restantes âmbitos não têm a atenção e o suporte necessários. Esta evidência vem sustentar que a não inclusão dos âmbitos social, ambiental e desportivo na missão da organização do evento, pode tornar o processo de gestão de eventos de pequena escala redutor e talvez ineficaz, em termos do seu legado positivo junto da comunidade acolhedora. Embora as vertentes de apoio à comunidade surjam, continuam a não ser temas dominantes na perceção dos organizadores dos eventos (Kaplanidou et al., 2013).

## **6 Conclusão**

Esta investigação possibilitou a caracterização de um evento desportivo de pequena escala, sendo que as principais características que emergiram foram: tamanho reduzido em termos de participantes / espetadores; objetivos maioritariamente desportivos mas com metas para alcançar em termos de lucros económicos; altamente vocacionado para o participante desportivo, nomeadamente uma participação internacional significativa; duração reduzida e direcionado para apenas uma modalidade

desportiva, com expressão igualmente reduzida no panorama nacional; atenção dos *media* reduzida (ou praticamente, nula) e de entrada livre.

Foi possível identificar uma alavancagem económica, social e de participação e desenvolvimento desportivos por parte da organização do evento, ao longo das edições do evento. Os objetivos estratégicos e ações para os atingir foram: em primeiro lugar, a alavancagem económica a curto e a longo prazo da promoção do destino, recorrendo aos canais de comunicação digital do evento. Esta estratégia pode ser considerada como comportando benefícios não só curto prazo, como também num prazo mais alargado. O prolongamento da estadia e dos gastos dos participantes também foi verificada, em que a oferta de atividades suplementares ao evento foi uma tática eficaz implementada pela organização. Foram ainda realizados esforços para uma alavancagem social e desportiva, mas cujo sucesso foi limitado. Nota-se que mais esforços são necessários para uma alavancagem social, desportiva e ambiental.

Oportunidades de alavancagem cruzada foram identificadas, uma vez que a implementação de certas ações / táticas identificadas têm capacidade para abranger vários domínios da alavancagem; assim sendo, uma ação / tática pode ter benefícios a nível económico, social, desportivo ou ainda, ambiental. Identificar essas estratégias e implementar táticas / ações assertivas, imprime maior eficiência ao processo de alavancagem estratégica dos eventos desportivos.

Quanto à subcultura desportiva do rugby, o fator da família merece destaque. Integrar no *design* dos eventos desportivos, elementos especialmente direcionados para integrar a família, pode trazer benefícios em termos da respetiva alavancagem. Ainda relacionado com as especificidades da modalidade de rugby, a integração de um sistema áudio e comentadores dos jogos no evento, pode contribuir para facilitar a compreensão da modalidade e para reduzir interações negativas dos treinadores, jogadores, árbitros, público e organização.

Desenvolver o conceito de festival integrando elementos como *funpark*, mercados, música, *workshops*, pode ser importante para ir ao encontro da subcultura do rugby e para atingir objetivos económicos, sociais e desportivos, atraindo maior público e promovendo a interação social, o que, por seu turno, pode traduzir-se em maiores gastos efetuados pelos visitantes do evento. Também ações como cerimónias de abertura ou de encerramento, além de terem a capacidade de prolongar a estadia, podem também induzir o espírito de celebração, contribuindo para o espírito de festival. O espaço digital também deve ser tido em conta nos modelos de alavancagem, tanto económica, como social, ambiental ou ainda, da participação e desenvolvimento

desportivo, uma vez que se trata de uma oportunidade de implementação de táticas / ações cruzadas a custo reduzido. Estratégias direcionadas para os treinadores merecem também um especial destaque em eventos desportivos juvenis, uma vez que este é o público-alvo para induzir gastos.

Apesar dos progressos na percepção de que alavancagem deve assentar em diferentes pilares como o económico, social, desportivo e ambiental, o fator económico continua a ser fulcral e sem este os outros âmbitos carecem de atenção e suporte necessários. São essenciais esforços conjuntos, por parte de todos os *stakeholders*, no sentido de alavancar os eventos de modo a que obtenham o devido benefício. Nesse sentido, para ser eficaz, a alavancagem requer alianças entre as diferentes organizações. A alavancagem estratégica dos eventos desportivos assenta na cooperação estratégica entre os seus *stakeholders*. A promoção do destino é um claro exemplo de necessidade de cooperação entre entidades, uma vez que organizadores de eventos de pequena escala necessitam de maior apoio, tanto neste domínio, como nos restantes contextos da alavancagem.

## **7 Limitações e recomendações futuras**

O facto de esta investigação ser baseada principalmente, no lado da oferta do evento, pode ser considerado como uma limitação da investigação e estudos que aprofundem tanto o lado da oferta, como o da procura, podem ser benéficos para melhor entender as prioridades em termos de alavancagem estratégica em eventos desportivos de pequena escala. Kaplanidou et al. (2013) destacam que, na literatura da alavancagem dos eventos desportivos, pode ser verificado um foco desequilibrado nos fatores económicos, em comparação aos fatores sociais, quando é examinado apenas o lado da oferta, alertando que, desta forma, pode existir uma abordagem míope. Apesar de ser tendência na literatura o foco nos aspetos sociais e culturais para alavancar plenamente o evento, a prioridade dada aos aspetos económicos pode ser puramente fruto do ponto de vista da entidade organizadora, altamente relacionada com o alcance de metas, responsabilidade e retorno do investimento. Apesar da tentativa de identificar características da subcultura do rugby, nota-se que mais estudos específicos sobre este aspeto são necessários para que os atores envolvidos nos eventos desportivos e na própria modalidade, melhor possam compreender e desenhar estratégias que potenciem benefícios a partir da subcultura.

Pode ser igualmente interessante explorar a integração do espaço digital nos modelos de alavancagem, constituindo-se uma oportunidade para a realização de alavancagens cruzadas. Estratégias nesse sentido precisam de ser identificadas.

Uma outra limitação que pode ser apontada é o facto de a investigação ter sido conduzida com base em diferentes tipos de alavancagem, nomeadamente a económica, social, ambiental e participação desportiva. Esta opção pode ter tornado a investigação demasiado geral. Um foco em apenas um dos tipos de alavancagem pode proporcionar um maior aprofundamento das temáticas e obter evidências mais específicas.

Uma investigação mais longitudinal também pode ser mais benéfica, como por exemplo, observar várias edições após a intervenção do investigador, para perceber as mudanças e os esforços realizados no âmbito da alavancagem ao longo da vida do evento.

Referente à técnica do *focus group*, poder-se-ia pensar que idealmente, deveria estar presente um maior número de atores, como o órgão tutor do Turismo em Portugal, a Câmara Municipal de Lisboa, a Junta de Freguesia de Alcântara e ainda todos os patrocinadores e parceiros envolvidos, de forma a garantir uma sinergia entre todos. Como impossibilidade de desenvolver uma atividade tão alargada, pode ser apontada a falta de disponibilidade, ou ainda facto de o grupo de patrocinadores e parceiros não ter estado ainda definido por completo no momento em que se realizou a entrevista do grupo focal.

Apesar das vantagens de aplicação de atividades / entrevistas em grupo, como é o caso do *focus group*, entrevistas individuais também poderiam ter sido integradas na investigação, com vista à obtenção de informação mais específica, exclusiva e mais pessoal, acerca de tópicos de interesse que o *focus group* poderá ter impedido.

Esta investigação vai ao encontro de conclusões de Ritchie (2004) que refere que, apesar da popularidade e do número de eventos desportivos de pequena escala, as pesquisas publicadas sobre a natureza ou o potencial turístico de eventos desportivos de pequena escala não são suficientes; no caso dos eventos de rugby e da sua conexão ao turismo, o leque de estudos é ainda mais reduzido. Assim, mais pesquisas são necessárias no seio de eventos desportivos de pequena escala, nomeadamente as de rugby pela sua singularidade.

## 8 Referências

- Agronomia (2020). Agronomia Rugby (Website). Consultado a 1 de março de 2020, disponível em: <http://agronomia-rugby.com/wordpress/>
- Arnegger, J., & Herz, M. (2016). Economic and destination image impacts of mega-events in emerging tourist destinations. *Journal of Destination Marketing & Management*, 5(2), 76-85.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977)
- Benbasat, I., Goldstein, D., & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 369-384.
- Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M., & Robson, K. (2001). *Focus groups in social research*. London: Sage.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Câmara Municipal de Lisboa (2017). Apresentação de Candidatura de Lisboa a Capital Europeia do Desporto 2021. Consultado a 1 de Março de 2020, disponível em: [https://www.lisboa.pt/fileadmin/cidade\\_temas/desporto/documentos/apresentacao-candidatura-lisboa.pdf](https://www.lisboa.pt/fileadmin/cidade_temas/desporto/documentos/apresentacao-candidatura-lisboa.pdf) .
- Chalip, L. (2000). *Leveraging the Sydney Olympics for tourism*. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics, Universidade Autònoma de Barcelona.
- Chalip, L. (2001). Sport and tourism: capitalising on the linkage. In: Kluka, D. and Schilling, G. (eds) Perspectives, 2001, volume 3: *The Business of Sport*. Meyer & Meyer, Oxford, UK, 77-89.
- Chalip, L. (2004). Beyond impact: a general model for sport event leverage. In B. Ritchie & D. Adair (Eds.), *Sport tourism: interrelationships, impacts and issues* (pp. 226-252). England: Channel View Publications.
- Chalip, L. (2006). Towards social leverage of sport events. *Journal of Sport and Tourism*, 11(2), 109-127.
- Chalip, L., Green, C., Taks, M., & Misener, L. (2017). Creating sport participation from sport events: making it happen. *International Journal of Sport Policy*, 9(2), 257-276.
- Chalip, L., & McGuirty, J. (2004). Bundling sports events with host destinations. *Journal of Sport & Tourism*, 9, 267-282.
- Chevalier, J., & Buckles, D. (2013). *Participatory Action Research: Theory and Methods for Engaged Inquiry*. Routledge, Abingdon-on-Thames.
- Dangi, T., & Jamal, T. (2016). An Integrated Approach to “Sustainable Community-Based Tourism”. *Sustainability*, 8, 475-507.
- Daniels, M., & Norman, W. (2003). Estimating the Economic Impacts of Seven Regular Sport Tourism Events. *Journal of Sport & Tourism*, 8(4), 214-222.



- De Urioste-Stone, S., McLaughlin, W., Daigle, J., & Fefer, J. (2018). Applying Case Study Methodology to tourism Research. In Nunkoo, R. (Ed.) *Handbook of Research Methods in Tourism and Hospitality Management*. Northampton: Edward Elgar, 407-427.
- Delbecq, A., & Ven, A. (1971). A Group Process Model for Problem Identification and Program Planning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 466-492.
- Dionísio, P., Conceição, H., Leal, C., & Marcelo, A. (2016). Avaliação do Impacto dos Grandes Eventos Desportivos em Lisboa | 2014/2015. Lisboa. Consultado a 1 de março de 2020, disponível em: [https://indeg.iscteul.pt/mediafiles/Evento\\_Avaliacao\\_do\\_Impacto\\_dos\\_Grandes\\_Eventos\\_Desportivos\\_em\\_Lisboa/16.01.12\\_Apresentacao\\_Estudo\\_Avaliacao\\_Impacto\\_Grandes\\_Eventos\\_Desportivos\\_em\\_Lisboa\\_14-15.pdf](https://indeg.iscteul.pt/mediafiles/Evento_Avaliacao_do_Impacto_dos_Grandes_Eventos_Desportivos_em_Lisboa/16.01.12_Apresentacao_Estudo_Avaliacao_Impacto_Grandes_Eventos_Desportivos_em_Lisboa_14-15.pdf)
- Escoval, A. (s.d.). Técnica de grupo nominal. Observatório Português dos Sistemas de Saúde. Consultado a 25 de fevereiro de 2020, disponível em: [http://opss.pt/sites/opss.pt/files/exemplo\\_grupo\\_nominal.pdf](http://opss.pt/sites/opss.pt/files/exemplo_grupo_nominal.pdf)
- Escoval, A., Matos, T., & Ribeiro, R. (2009). Contratualização em Cuidados de Saúde: Cuidados de Saúde Primário Horizonte 2015/20 - Fase 1: Estrutura do Projeto de Investigação. Escola Nacional de Saúde Pública. Consultado a 25 de fevereiro de 2020, disponível em: [http://www2.acss.minsaude.pt/Portals/0/PI\\_RPI\\_Fase1Estrutura%C3%A7%C3%A3o%20do%20Projecto.pdf](http://www2.acss.minsaude.pt/Portals/0/PI_RPI_Fase1Estrutura%C3%A7%C3%A3o%20do%20Projecto.pdf)
- Facebook (2020a). Gostos. Facebook Sports Ventures. Consultado a 25 de fevereiro de 2020, disponível em <https://www.facebook.com/sportsventures>
- Facebook (2020b). Gostos. Facebook Junior Sevens Lisbon. Consultado a 25 de fevereiro de 2020, disponível em <https://www.facebook.com/Junio7sLisbon>
- Federação Portuguesa de Rugby (2011). Plano Estratégico 2011-2015. Consultado a 10 de março de 2020, disponível em [http://institucional.fpr.pt/a\\_fpr/plano\\_estrategico.asp](http://institucional.fpr.pt/a_fpr/plano_estrategico.asp)
- Federação Portuguesa de Rugby (2020). Demografia Federada. Consultado a 13-03-2020.
- Flick, U. (2009). *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Gatti, B. (2005). *Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas*. Brasília: Liber livro.
- Gill, C. (2009). *Estudo de Caso: Fundamentação Científica. Subsídios para coleta e análise de dados. Como redigir o relatório*. São Paulo: Atlas.
- Gillham, B. (2001). *Case Study Research Methods*. New York: Continuum International Publishing.
- Getz, D. (2012). Events Studies. In J. Connell, & S. Page, *The Routledge Handbook of Events* (pp. 27- 46). New York: Routledge.
- Gratton, C., & Taylor, P. (2000). *Economics of sport and recreation*. Spon Press, London.

- Green, B. (2001). Leveraging Subculture and Identity to Promote Sport Events. *Sport Management Review*, 4(1), 1-19.
- Grix, J., Brannagan, M., Wood, H., & Wynne, C. (2017). State Strategies for Leveraging Sports Mega-Events: unpacking the concept of 'legacy', *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9 (2), 203-218.
- Hemmonsby, J., & Tichaawa, T. (2019). Using non-mega events for destination branding: A stakeholder perspective. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 24(1), 252-266.
- Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., & Mills, J. (2017). Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations. *Forum: Qualitative Social Research*, 18(1), 1-17.
- Higham, J. (1999). Commentary - Sport as an Avenue of Tourism Development: An Analysis of the Positive and Negative Impacts of Sport Tourism. *Current Issues in Tourism*, 2(1), 82-90.
- Instagram (2020a). Estatísticas. Instagram Sports Ventures. Consultado a 25 de fevereiro de 2020, disponível em <https://www.instagram.com/sportsventures/>
- Instagram (2020b). Estatísticas. Instagram Junior 7's. Consultado a 25 de fevereiro 2020, disponível em <https://www.instagram.com/junior7slisbon/>
- Jago L., & Shaw R. (1988). Special events: A conceptual and definitional framework. *Festival Management & Event Tourism*, 5 (1/2), 21-32.
- Junior Sevens (2020). International Youth Rugby Sevens Tournament (Website). Consultado a 10 de janeiro de 2020, disponível em <http://www.junior7s.com/>
- Kaplanidou, K., Kerwin, S., & Karadakis, K. (2013). Understanding sport event success: exploring perceptions of sport event consumers and event providers. *Journal of Sport and Tourism*, 18(3), 137-159.
- Linkedin (2020). Seguidores. Linkedin Sports Ventures. Consultado a 25 de fevereiro, disponível em: <https://www.linkedin.com/company/sportsventures/>
- Masterman, G. (2009). *Strategic Sports Event Management*. Butterworth-Heinemann.
- Mills, J. (2014). Methodology and methods. In Jane Mills & Melanie Birks (Eds.), *Qualitative methodology: A practical guide* (pp.31-47). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mozzato, A., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15, 731-747.
- Myers, M. (1997). Qualitative Research in Information Systems. *MIS Quarterly*, 21(2), 241-242.
- O'Brien, D. (2007). Points of Leverage: Maximizing host community benefit from a regional surfing festival. *European Sport Management Quarterly*, 7(2), 141 - 165.

- O'Brien, D., & Chalip, L. (2007a). Executive training exercise in sport event leverage. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 1(4), 296 - 304.
- O'Brien, D., & Chalip, L. (2007b). Sport events and strategic leveraging: Pushing towards the triple bottom line. In A. G. Woodside, & D. Martin (Eds.), *Tourism Management: Analysis, behaviour and strategy*. (pp. 318–338). Oxfordshire: CAB International.
- O'Brien, D., & Gardiner, S. (2006). Creating Sustainable Mega Event Impacts: Networking and Relationship Development through Pre-Event Training. *Sport Management Review*, 9(1), 25-47.
- Oliveira, S. (2017). Economia verde, economia ecológica e economia ambiental: uma revisão. *Revista Meio Ambiente e Sustentabilidade*, 13(6), 1-23.
- Ørngreen, R. & Levinsen, K. (2017). Workshops as a research methodology. *Electronic Journal of e-Learning*, 15, 70-81.
- Page, S., & Connell, J. (2012). *The Routledge Handbook of Events*. New York: Routledge.
- Panayotou, T. (2000). Economic growth and the Environment. Harvard University and Cyprus International Institute of Management.
- Pare, G. (2001). Using a positive case study methodology to build and test theories in information systems. Illustrations from four exemplar studies. Working Paper.
- Parent, M., & Chappelet, J. (2017). *Routledge Handbook of Sports Event Management*. London: Routledge.
- Pereira, E. (2013). Potencialização dos eventos desportivos no município de Portimão. (Doctoral dissertation). Universidade Técnica de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana.
- Pereira, E., Mascarenhas, M., Flores, A., Chalip, L., & Pires, G. (2019). Strategic leveraging: evidences of small-scale sport events. *International Journal of Event and Festival Management*, 11(1), 69 - 88.
- Pereira, E., Mascarenhas, M., Flores, A., & Pires, G. (2014). Nautical sports events portfolio as a driver to innovative dynamics. *Journal of Maritime Research*, 11, 17 - 23.
- Pereira, E., Mascarenhas, M., Flores, A., & Pires, G. (2015). Nautical small-scale sports events portfolio: A strategic leveraging approach. *European Sport Management Quarterly*, 15(1), 27- 47.
- Perić, M., Durkin, J., & Wise, N. (2016). Leveraging small-scale sport events: Challenges of organising, delivering and managing sustainable outcomes in rural communities, the case of Gorski kotar, Croatia. *Sustainability (Switzerland)*, 8, 1337.
- Pinheiro, S. (2016). Estudo de impacto e satisfação de evento desportivo: um caso prático. (Master dissertation). Universidade dos Açores, Faculdade de Economia e Gestão

- Pires, G. (2007). *Agôn Gestão do Desporto o jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.
- Pitts, B. (1999). Sports tourism and niche markets: identification and analysis of the growing lesbian and gay sports tourism industry. *Journal of Vacation Marketing*, 5(1), 31- 50.
- Pope, C., & Mays, N. (2006). *Qualitative research in health care*. UK: Blackwell Publishing.
- Preuss, H. (2007). The conceptualisation and measurement of mega sport event legacies, *Journal of sport & tourism*, 12(3-4), 207-228.
- Ramchandani, G., Coleman, R., & Christy, E. (2019). The sport participation legacy of major events in the UK. *Health Promotion International*, 34(1), 82-94.
- Ritchie, B. (2005). Sport tourism – Small-scale sport event tourism: the changing dynamics of the New Zealand Masters Games. Em M. Novelli, *Niche Tourism* (pp. 157-170). Wallington, UK: Elsevier .
- Sarmiento, J., Pinto, A., Silva, C., & Pedroso, C. (2011). O Evento Desportivo: Etapas, Fase e Operações. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 1(2).
- Schulenkorf, N., & Edwards, D. (2012). Maximizing positive social impacts: Strategies for sustaining and leveraging the benefits of intercommunity sport events in divided societies. *Journal of Sport Management*, 26(5), 379-390.
- Schulenkorf, N., Giannoulakis, C., & Blom, L. (2019). Sustaining commercial viability and community benefits: management and leverage of a sport-for-development event. *European Sport Management Quarterly*, 19(4), 502-519.
- Shibli, S., & Gratton, C. (2001). The Economic Impact of Two Major Sporting Events in Two of the UK's 'National Cities of Sport'. In C. Gratton and I. Henry (eds) *Sport in the City: The Role of Sport in Economic and Social Regeneration*. London, Routledge.
- Silva, I., Veloso, A., & Keating, J. (2014). Focus group: Considerações teóricas e metodológicas. *Revista Lusofona de Educacao*, 26, 175.
- Slaper, T., & Hall, T. (2011). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? Consultado a 10 de março de 2020, disponível em: <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>
- Sports Ventures (2020). Sports Tours & Camps for Teams, Clubs, Schools | Sports Ventures (Website). Consultado a 10 de janeiro de 2020, disponível em <https://sports-ventures.com/>
- Stake, R. (2005). Qualitative Case Studies. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (p. 443–466). Sage Publications Ltd.
- Taks, M., Misener L., Chalip, L., & Green, C. (2013). Leveraging sport events for participation. *Canadian Journal for Social Reasearch*, 3, 12-23.
- Taks, M., Chalip, L & Green, C. (2015). Impacts and strategic outcomes from non-mega sport events for local communities. *European Sport Management Quarterly*, 15, 1-6.

- Taks, M., Green, C., Misener, L., & Chalip, L. (2017). Sport participation from sport events: why it doesn't happen. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(2), 185-198.
- Twitter (2020). Seguidores. Twitter Sports Ventures. Consultado a 25 fevereiro, disponível em: <https://twitter.com/sportsventuresp>
- UK Sports (2017). UK Sport Events Investment Guide. Consultado a 20 de fevereiro 2020, disponível em: <https://www.uksport.gov.uk/-/media/files/our-work/uk-sport-major-events-investment-guide-march-2017-final.ashx?la=en&hash=F6100E70903CB750DB25517355B3C58B> .
- UK Sport (1999). Major Events Blueprint: Measuring Success. Prepared by the Leisure Industries Research Centre, Sheffield Hallam University. London, UK Sport.
- UK Sports (2005). UK Major Sports Events Guide. Consultado a 10 de março 2020, disponível em: <https://issuu.com/roseccha/docs/major-sports-events-the-guide-april-2005>
- Vieira, J. (2015). *Eventos e turismo: Planeamento e organização, da teoria à prática*. Edições Sílabo.
- VTB League (2017). Basketbottle Campaign Update (Website). Consultado a 10 janeiro 2020, disponível em: <https://www.vtb-league.com/en/news/basketbottle-campaign-update/>
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. London: SAGE
- Youtube (2020). Subscritores. Youtube Sports Ventures. Consultado a 25 de fevereiro 2020, disponível em: <https://www.youtube.com/channel/UCpRAMkc4RE7PtYS9UJ80w-A>
- Ziakas, V. (2010). Understanding an event portfolio: The uncovering of interrelationships, synergies, and leveraging opportunities. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 2, 144–164.
- Ziakas, V. (2014). Planning and Leveraging Event Portfolios: Towards a Holistic Theory. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23:3, 327-356.
- Ziakas, V. (2015). For the benefit of all? Developing a critical perspective in mega-event leverage. *Leisure Studies*, 34:6, 689-702.

## **9 Anexos**

Anexo 1 - As 7 etapas fundamentais da técnica de grupo focal

Anexo 2 - Demografia federada – Federação Portuguesa de Rugby 2020

Anexo 3 – Brochura promocional *Lisbon Junior 7's* 2019

Anexo 4 – Brochura promocional *Lisbon Junior 7's* 2018

## Anexo 1

Tabela 9: As 7 etapas fundamentais da técnica de grupo focal (Escoval, s.d.)

1. Introdução e explicação: O coordenador recebe os participantes e explica para os mesmos a proposta do encontro. Duração: 5min
2. Geração silenciosa de ideias: O coordenador entrega a cada participante uma folha de papel com a questão a ser abordada, e pede para anotarem suas respectivas soluções sobre a questão. Durante esse período, o coordenador pede aos participantes para não consultarem ou discutirem as suas ideias com os outros. Duração: 10min
3. Compartilhamento de ideias: O coordenador convida os participantes a compartilhar suas respectivas ideias. Ele registra cada ideia em um quadro usando palavras ditas pelo participante. Esse processo continua até que todas as ideias tenham sido apresentadas, além disso não há debate sobre os itens nesta fase. Esse processo garante que todos tenham uma oportunidade de fazer uma contribuição igual e fornece um registro escrito das ideias. Duração: 15-30min
4. Grupo de discussão: Os participantes são convidados a buscar explicação verbal ou mais detalhes sobre qualquer uma das ideias que os colegas produziram e que podem não estar claras para eles. A tarefa do coordenador é garantir que cada pessoa tenha permissão para contribuir e que a discussão de todas as ideias seja completa, sem gastar muito tempo em uma única ideia. É importante assegurar que o processo seja tão neutro quanto possível, evitando julgamentos e críticas. O grupo pode sugerir novos itens para discussão e combinar itens em categorias, mas em contrapartida nenhuma ideia deve ser eliminada. Duração: 30-45min
5: Votação e Priorização: Essa etapa envolve a priorização anônima das ideias/soluções em relação ao problema original em questão. Os participantes enumeram, em grau de importância (geralmente de 1-5), cada ideia. A intenção do voto anônimo e quantificado é impedir a pressão do ambiente. Duração: 5min
6. Discussão da votação: Discutem-se brevemente os resultados, aqui é a última oportunidade para clarificar as sugestões expressas no quadro e para apresentar razões de concordância e de discordância, isto para garantir que a diferença de votações é resultado de várias opiniões e não de falta de esclarecimento dos itens em discussão. Duração: 10min
7. Última votação: Vota-se, de novo, de maneira idêntica à anterior. Obtém-se a lista final dos itens selecionados, devidamente classificados por ordem de prioridades. Encerra-se a sessão.

## Anexo 2

Figura 14 : Demografia federada – Federação Portuguesa de Rugby 2020

CLUBES	S8		S10		S12		S14		S16		S18		SEN		VET		Totais		
	Fem	Mas	Fem	Mas	Fem	Mas	Fem	Mas	Fem	Mas	Fem	Mas	Fem	Mas	Fem	Mas	Fem	Mas	Total
<b>1 - A RUGBY NORTE</b>																			
CDUP	0	6	1	8	0	24	0	41	0	30	0	29	0	74	0	0	1	212	213
C.R. ARCOS VALDEVEZ	1	5	3	7	3	8	6	15	5	21	1	19	4	42	0	0	23	117	140
CLUBE DE RUGBY FAMILICÃO	0	2	0	3	0	2	0	11	0	15	7	10	0	0	0	0	7	43	50
ASSOCIAÇÃO PRAZER JOGAR RUGBY	0	7	1	9	1	13	2	13	0	13	0	14	0	20	0	0	4	89	93
GUIMARÃES RUGBY UNION FOOTBALL CLUB	0	2	2	5	0	1	0	6	0	11	0	11	0	31	0	0	2	67	69
CENTRO CULTURAL SOCIAL DE SANTO ADRIÃO	3	19	0	13	1	14	2	12	0	13	0	25	2	48	0	0	8	144	152
Sport Club do Porto	2	21	0	22	0	22	0	32	0	29	1	31	19	1	0	0	22	158	180
Escola Rugby Cercar-te	2	8	0	10	6	11	2	8	0	3	1	0	0	9	0	0	11	49	60
Escolinha Rugby Trofa	3	1	0	4	4	6	0	7	0	9	1	1	0	0	0	0	8	28	36
	11	71	7	81	15	101	12	145	5	144	11	140	25	225	0	0	86	907	993
<b>2 - CRR CENTRO</b>																			
AA COIMBRA	1	28	0	22	0	25	0	23	0	23	0	33	0	69	0	0	1	223	224
RUGBY CLUBELOUSA	2	14	2	13	1	23	1	17	0	17	0	26	2	46	0	0	8	156	164
RC BAIRRADA	1	12	5	10	2	10	1	5	7	12	6	0	19	46	0	0	41	95	136
RUGBY CLUBETONDELA	4	3	1	2	5	4	1	6	7	15	5	5	7	8	0	0	30	43	73
AEES AGRARIA COIMBRA	1	14	1	22	1	16	2	18	6	10	5	16	21	63	0	0	37	159	196
INSTITUTO POLITÉCNICO TOMAR - Rugby	0	0	0	0	0	6	0	6	0	0	2	4	10	31	0	0	12	47	59
UISEU 2001	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	1	0	1	8	0	0	2	18	20
Rugby Union Aveiro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	21	0	0	0	25	25
	9	71	9	69	9	84	5	75	20	87	19	88	60	292	0	0	131	766	897
<b>3 - A RUGBY SUL</b>																			
SPORT LISBOA BENFICA	0	7	0	16	1	13	0	21	2	33	2	29	23	57	0	0	28	176	204
CDUL	1	54	1	45	0	65	0	50	0	86	0	49	0	74	0	0	2	423	425
CF OS BELENENSES	0	27	0	27	0	41	0	72	0	43	0	47	0	67	0	0	0	324	324
GD DIREITO	0	37	0	42	0	64	0	74	0	86	0	54	0	78	0	0	0	435	435
AEIS TECNICO	0	0	0	0	0	0	0	31	3	39	0	27	0	39	0	0	3	136	139
AAAIS AGRONOMIA	0	9	0	15	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	39	39
BELAS RUGBY CLUBE	0	0	0	10	0	10	0	18	2	14	7	22	5	54	0	1	14	129	143
CR TECNICO	1	5	0	19	0	16	0	0	0	0	0	0	0	44	0	0	1	84	85
GD SPORTIVO CASCAIS	2	16	0	43	0	48	0	54	0	59	6	39	7	85	0	0	15	344	359
RUGBY CLUBELOULE	6	9	0	8	2	11	4	18	2	20	2	17	1	36	0	0	17	119	136
CLUBE RUGBY EVORA	0	8	0	5	0	11	1	29	0	27	0	22	0	46	0	0	1	148	149
RUGBY CLUBELVAS	1	9	1	6	0	12	0	11	0	18	0	26	0	36	0	0	2	118	120
AEIS AGRONOMIA	0	19	0	23	0	35	0	75	0	67	0	35	0	61	0	0	0	315	315
RC MONTEMOR O NOVO	0	11	2	7	1	11	0	19	2	13	0	23	0	54	0	0	5	138	143
RC SANTAREM	0	14	0	15	1	28	4	33	10	30	2	24	0	41	0	0	17	185	202
CALDAS RUGBY CLUBE	0	7	0	6	0	4	0	7	1	11	3	17	4	28	0	0	8	80	88
NOVA RUGBY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	68	0	0	0	68	68
VITÓRIA FUTEBOL CLUBE	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	5	5
ST. JULIANS RUGBY CLUB	0	15	0	8	0	24	0	25	0	34	0	24	0	0	0	0	0	130	130
ESCOLINHA DE RUGBY DA GALIZA	1	20	5	16	0	21	6	8	1	15	3	7	4	47	0	0	20	134	154
ARSENAL 72 DESPORTO CULTURA	0	0	0	0	0	4	1	9	3	9	6	11	0	0	0	0	10	33	43
GRUPO DESPORTIVO UNIÃO ERICEIRENSE	0	2	0	4	0	7	0	20	2	1	0	17	0	0	0	0	2	51	53
CLUBE RUGBY SÃO MIGUEL	0	31	2	30	0	31	2	27	4	9	10	26	5	76	0	0	23	230	253
ESCOLINHA RUGBY ST. PETER'S SCHOOL	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	3	3
ESCOLINHA RUGBY SÃO JOÃO DA TALHA	2	6	1	4	4	8	0	6	1	2	0	5	0	0	0	0	8	31	39
Associação Desportiva Boys Just Wanna Have Fun - Sports Club	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0	0	0	11	11
CLUBE RUGBY SETUBAL	0	7	0	7	0	14	4	19	0	34	0	12	0	37	0	0	4	130	134
Sporting Clube de Portugal	1	1	1	4	1	3	3	10	6	12	4	5	29	0	0	0	45	35	80
Clube Recreativo Instrução Sobredense	0	7	0	16	0	8	1	14	2	20	2	3	2	1	0	0	7	69	76
ESCOLINHA DE RÁGUEBI DO COLÉGIO PEDRO ARRUIPE	1	15	1	11	0	11	0	15	0	9	0	2	0	0	0	0	2	63	65
RUGBY VILA DA MOITA - ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA	0	0	0	0	0	2	0	2	0	9	0	3	0	35	0	0	0	51	51
ACADEMIA UBUNTU RUGBY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	28	0	0	3	28	31
Rugby Sport Clube União Torreense	1	0	0	4	0	13	0	4	0	8	0	1	0	0	0	0	1	30	31
ESCOLINHA DE RUGBY - TUBAROES DA COSTA RUGBY	0	9	0	1	1	13	0	9	0	0	0	1	0	0	0	0	1	33	34
ESCOLINHA DE RUGBY LIFESHAKER	0	0	0	0	0	0	1	0	9	0	2	0	0	0	0	0	12	0	12
Clube Rugby Universidade do Algarve	1	2	0	3	0	1	0	1	0	1	0	1	25	4	0	0	26	13	39
GRUPO DESPORTIVO ALCOCHETENSE	0	12	1	7	0	15	0	18	0	27	0	0	0	0	0	0	1	79	80
	18	360	15	402	11	559	27	702	50	737	50	552	107	1107	0	1	278	4420	4698
<b>Total</b>																			
	38	502	31	552	35	744	44	922	75	968	80	780	192	1624	0	1	495	6093	6588

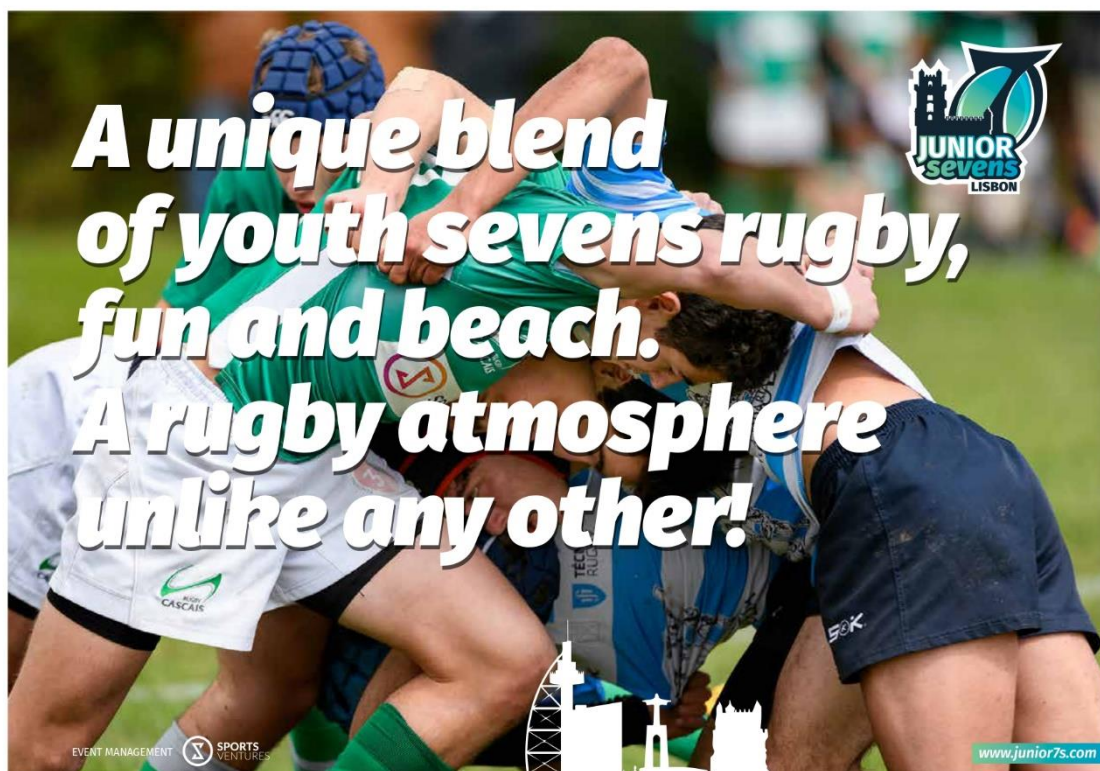


### Anexo 3

Figura 15: Brochura promocional *Lisbon Junior 7's 2019* (retirado de arquivo da Sports Ventures)











**In cooperation  
with the **Portuguese  
Rugby Federation.****



**PORTUGAL  
RUGBY**

EVENT MANAGEMENT  SPORTS  
VENTURES

[www.junior7s.com](http://www.junior7s.com)




**Objectives**

- To encourage participation and development of youth rugby in clubs and schools in our region;
- To promote and encourage the development of sevens rugby amongst youth teams;
- To give participating clubs / teams the opportunity to continue to develop their skills on the field in friendly competition with players throughout the rugby world;
- To promote the traditional values of rugby through an international youth sevens competition in a beautiful capital of Europe.

EVENT MANAGEMENT  SPORTS  
VENTURES

[www.junior7s.com](http://www.junior7s.com)



# Sample Programme



## DAY 1 | FRIDAY 15<sup>th</sup> FEBRUARY 2019

- Teams arrive and settle into their accommodation.
- Group Activities, Guided Excursions and/or Training Sessions Available on Request.
- Dinner included in your hotel.
- Overnight accommodation at the official hotel.

## DAY 2 | SATURDAY 16<sup>th</sup> FEBRUARY 2019

- Breakfast.
- **TOURNAMENT DAY 1** - 3 games minimum per team.
- Lunch provided to all teams in tournament venue.
- Return transfer to your hotel after the games.
- Dinner included in your hotel.
- Overnight accommodation at the official hotel.

## DAY 3 | SUNDAY 17<sup>th</sup> FEBRUARY 2019

- Breakfast.
- **TOURNAMENT DAY 2** - Finals - 3 games minimum per team regardless of results from Day 1.
- Lunch provided to all teams in tournament venue.
- Tournament Awards after the finals.
- Return transfer to your hotel after the games.
- Overnight accommodation at the official hotel.

## DAY 4 | MONDAY 18<sup>th</sup> FEBRUARY 2019

- Breakfast
- Teams depart for the return home or for further touring following a fantastic tournament.

**ADDITIONAL HOTEL NIGHTS AND/OR RUGBY FIXTURES CAN BE ADDED ON REQUEST.**

EVENT MANAGEMENT  SPORTS VENTURES

[www.junior7s.com](http://www.junior7s.com)

## Tournament Venue

### AGRONOMIA RUGBY CLUB

The JUNIOR SEVENS team is delighted to be hosting you at the fabulous Agronomia Rugby Club complex. This is probably Portugal's best rugby club facilities which includes a total of three (3) quality rugby fields including the main ground with a seating capacity for 2000 persons.

#### CHANGING FACILITIES

The Agronomia Rugby Club includes several changing facilities situated near the rugby grounds. Referees will have changing rooms for their own and exclusive use.

#### FOOD AVAILABLE AT THE TOURNAMENT VENUE

There will be a bar and restaurant serving snacks and hotel meals throughout both days of the JUNIOR SEVENS tournament for all teams taking part in the event.



EVENT MANAGEMENT  SPORTS VENTURES



[www.junior7s.com](http://www.junior7s.com)



# Official Hotel

## HOTEL AMAZONIA JAMOR 3\*

All visiting teams taking part in the JUNIOR SEVENS will be accommodated in the Hotel Amazonia Jamar 3\*. This 3-star hotel is located **20 minutes from Lisbon airport, 10 minutes away by coach transfer from Lisbon city center, 20 minutes away from Carcavelos Beach and 5 minutes walking distance away from Portugal's National High Performance Center.**

The accommodation comprises of 97 comfortable bedrooms (including 4 suites and 3 junior suites), all fully equipped with air-conditioning, satellite TV, direct-dial telephone, safe-deposit box, mini-bar and free Wi-Fi. Other Hotel facilities include a separate team restaurant, meeting room (available on request with free Wi-Fi and with modern technology for a successful meeting), indoor and outdoor swimming pools and a sauna.

Daily breakfast and dinner will be served in the Hotel Amazonia Jamar except for lunches on tournament days (Sat & Sun).

Please note that every effort will be made to ensure players and teams staff are located on the same floor however due to the configuration of the hotel this is not always possible. All teams will be provided with free internet access in their room for the duration of their stay and be given a code on arrival at the hotel in order to access the internet.



EVENT MANAGEMENT  SPORTS VENTURES

[www.junior7s.com](http://www.junior7s.com)

# Travel & Tournament Package

## VISITING & LOCAL TEAMS:

### STANDARD PACKAGE INCLUSIONS:

#### PLAYERS AND COACHES / STAFF

- Three (3) nights accommodation b&b.
- Full-board supplement included.
- Two (2) Tournament Days of Sevens Rugby.
- Tournament Programme.
- All transfers.
- Airport one per team arrival and departure.
- Tournament transfers.
- 1 x Tour Manager Assistant during period of the tour in Portugal.

#### EXCLUSIONS:

- Flights.
- Travel insurance.
- Meals unless otherwise specified.

### LOCAL TEAMS STANDARD PACKAGE INCLUSIONS:

- Two (2) Tournament Days of Sevens Rugby.
- Gala Dinner Function.

**PLEASE CONTACT US BY EMAIL OR TELEPHONE TO RECEIVE A TAILORED QUOTE FOR YOUR SEVENS YOUTH RUGBY TEAM.**



EVENT MANAGEMENT  SPORTS VENTURES

[www.junior7s.com](http://www.junior7s.com)





# Excursions & group activites

You may wish to visit some of the Lisbon's famous attractions and if you have the opportunity and free time to do so we strongly recommend that you explore the city as it is one of the most beautiful capitals of Europe.

Please do not hesitate to contact us for assistance in arranging/booking the following excursions and/or group activities:

**ALL PRICES QUOTED ARE PER PERSON AND BASED A TRAVELLING GROUP OF 15 PERSONS.**

**GROUP  
SURF  
CLINIC**

**37€**

EVENT MANAGEMENT  SPORTS VENTURES

[www.junior7s.com](http://www.junior7s.com)



**HALF DAY  
SIGHTSEEING  
TOUR OF LISBON +  
BENFICA STADIUM  
TOUR**

**30€**

EVENT MANAGEMENT  SPORTS VENTURES



[www.junior7s.com](http://www.junior7s.com)

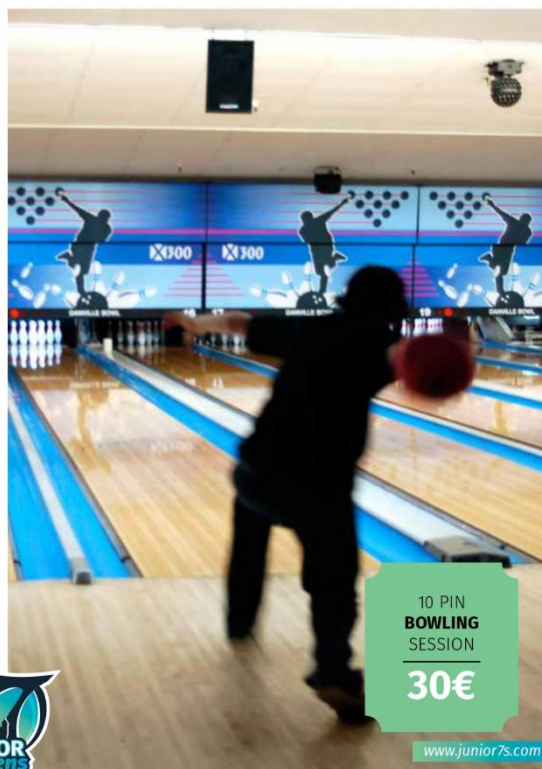




**DOLPHIN  
WATCHING**  
CRUISE ON  
LISBON'S SADO  
RIVER

**57€**

EVENT MANAGEMENT  SPORTS  
VENTURES



10 PIN  
**BOWLING**  
SESSION


**30€**

[www.junior7s.com](http://www.junior7s.com)



**ADVENTURE  
PARK**  
OBSTACLE  
COURSE/HIGH  
ROPES

**24€**

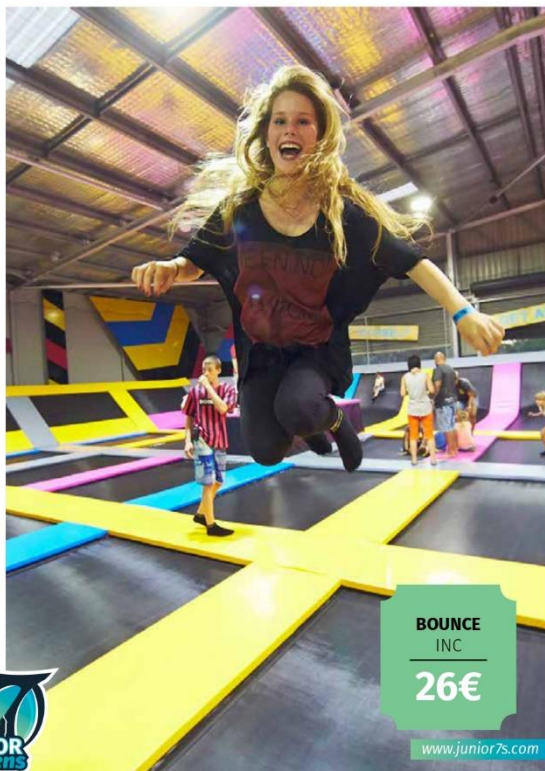
EVENT MANAGEMENT  SPORTS  
VENTURES



**CRAZY  
GOLF**  
JAMOR

**5€**

[www.junior7s.com](http://www.junior7s.com)





## Anexo 4

Figura 16: Brochura promocional *Lisbon Junior 7's 2018*. (retirado de arquivo da Sports Ventures)





**A unique blend  
of youth sevens rugby,  
fun and beach.  
A rugby atmosphere  
unlike any other!**



EVENT MANAGEMENT  SPORTS VENTURES

[www.junior7s.com](http://www.junior7s.com)



**A long rugby  
weekend  
in a beautiful  
capital of Europe.**



EVENT MANAGEMENT  SPORTS VENTURES

[www.junior7s.com](http://www.junior7s.com)





# Sample Programme



## DAY 1 | Friday 23rd March 2018

- Teams arrive and settle into their accommodation.
- Group Activities, Guided Excursions and/or Training Sessions Available on Request.
- Dinner included in your hotel.
- Overnight accommodation at official hotel.

## DAY 2 | Saturday 24th March 2018

- Breakfast.
- **TOURNAMENT DAY 1** – 3 games minimum per team.
- Lunch provided to all teams in tournament venue.
- Return transfer to your hotel after the games.
- Dinner included in your hotel.
- Overnight accommodation at official hotel.

## DAY 3 | Sunday 25th March 2018

- Breakfast.
- **TOURNAMENT DAY 2** – Finals - 3 games minimum per team regardless of results from Day 1.
- Lunch provided to all teams in tournament venue.
- Tournament Awards after the finals.
- Return transfer to your hotel after the games.
- Tournament Gala Dinner Included.
- Overnight accommodation at official hotel.

## DAY 4 | Monday 26th March 2018

- Breakfast.
- Teams depart for the return home or for further touring following a fantastic tournament.

**ADDITIONAL HOTEL NIGHTS AND/OR RUGBY FIXTURES CAN BE ADDED ON REQUEST.**

EVENT MANAGEMENT  SPORTS VENTURES

[www.junior7s.com](http://www.junior7s.com)

## Tournament Venue

### AGRONOMIA RUGBY CLUB

The JUNIOR SEVENS team is delighted to be hosting you at the fabulous Agronomia Rugby Club complex. This are probably Portugal's best rugby club facilities which includes a total of three (3) quality rugby fields including the main ground with a seating capacity for 2000 persons.

#### CHANGING FACILITIES

The Agronomia Rugby Club includes several changing facilities situated near the rugby grounds. Referees will have changing rooms for their own and exclusive use.

#### FOOD AVAILABLE AT THE TOURNAMENT VENUE

There will be a bar and restaurant serving snacks and hotel meals throughout both days of the JUNIOR SEVENS tournament for all teams taking part in the event.



EVENT MANAGEMENT  SPORTS VENTURES



[www.junior7s.com](http://www.junior7s.com)



# Official Hotel

## HOTEL AMAZONIA JAMOR 3\*

All visiting teams taking part in the JUNIOR SEVENS will be accommodated in the Hotel Amazonia Jamor 3\*. This 3-star hotel is located **20 minutes from Lisbon airport, 10 minutes away by coach transfer from Lisbon city center, 20 minutes away from Carcavelos Beach and 5 minutes walking distance away from Portugal's National High Performance Center.**

The accommodation comprises of 97 comfortable bedrooms (including 4 suites and 3 junior suites), all fully equipped with air-conditioning, satellite TV, direct-dial telephone, safe-deposit box, mini-bar and free Wi-Fi. Other Hotel facilities include a separate team restaurant, meeting room (available on request with free Wi-Fi and with modern technology for a successful meeting), indoor and outdoor swimming pools and a sauna.

Daily breakfast and dinner will be served in the Hotel Amazonia Jamor except for lunches on tournament days (Sat & Sun).

Please note that every effort will be made to ensure players and teams staff are located on the same floor however due to the configuration of the hotel this is not always possible. All teams will be provided with free internet access in their room for the duration of their stay and be given a code on arrival at the hotel in order to access the internet.



EVENT MANAGEMENT  SPORTS VENTURES

[www.junior7s.com](http://www.junior7s.com)

# Travel & Tournament Package

## VISITING & LOCAL TEAMS:

### STANDARD PACKAGE INCLUSIONS:

#### PLAYERS AND COACHES / STAFF

- Three (3) nights accommodation b&b.
- Full-board supplement included.
- Two (2) Tournament Days of Sevens Rugby.
- Tournament Programme.
- All transfers.
- Airport one per team arrival and departure.
- Tournament transfers.
- Gala Dinner Function.
- 1 x Tour Manager Assistant during period of the tour in Portugal.

#### EXCLUSIONS:

- Flights.
- Travel insurance.
- Meals unless otherwise specified.

#### LOCAL TEAMS STANDARD PACKAGE INCLUSIONS:

- Two (2) Tournament Days of Sevens Rugby.
- Gala Dinner Function.

**PLEASE CONTACT US BY EMAIL OR TELEPHONE TO RECEIVE A TAILORED QUOTE FOR YOUR SEVENS YOUTH RUGBY TEAM.**



EVENT MANAGEMENT  SPORTS VENTURES

[www.junior7s.com](http://www.junior7s.com)



# Excursions & group activites

You may wish to visit some of the Lisbon's famous attractions and if you have the opportunity and free time to do so we strongly recommend that you explore the city as it is one of the most beautiful capitals of Europe.

Please do not hesitate to contact us for assistance in arranging/booking the following excursions and/or group activities:

**ALL PRICES QUOTED ARE PER PERSON AND BASED A TRAVELLING GROUP OF 15 PERSONS.**

**GROUP  
SURF  
CLINIC**

**37€**

EVENT MANAGEMENT  SPORTS VENTURES

[www.junior7s.com](http://www.junior7s.com)



**HALF DAY  
SIGHTSEEING  
TOUR OF LISBON +  
BENFICA STADIUM  
TOUR**

**30€**

EVENT MANAGEMENT  SPORTS VENTURES



[www.junior7s.com](http://www.junior7s.com)



